

Magnano, Victoria María

Lanzamiento de una estructura invernadero por Richel Group en el mercado de la producción de fruto rojos en Portugal (Lacement d'une structure serre par Riche Group sur le marché de la production de fruits rouges au Portugal)

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Agronegocios y Alimentos**

Directora: Pourrias, Marina

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



École Supérieure d'Agriculture d'Angers
55 rue Rabelais
49007 ANGERS



Richel Group
ZA des Grandes Terres
13810 EYGALIERES

Mémoire de Fin d'Études

LANCEMENT D'UNE STRUCTURE SERRE PAR RICHEL GROUP SUR LE MARCHÉ DE LA PRODUCTION DE FRUITS ROUGES AU PORTUGAL

Par : Victoria MAGNANO

Ingénieur agronome
Double Diplôme MSc Agrobusiness

CONFIDENTIEL

Patron de mémoire :
Marina POURRIAS

Maitre de stage :
Arnaud FRANCESCHINI

16 MARS 2017

NOTICE BIBLIOGRAPHIQUE

AUTEUR : MAGNANO Victoria

Commanditaire : RICHEL GROUP

Patron de mémoire : POURRIAS Marina

Signalement du mémoire : Lancement d'une structure serre par Richel Group sur le marché de la production fruits rouges au Portugal, 116 pages, 44 figures, 17 tableaux, 3 annexes.

Mots-clés : production sous abri, structure serre, production de fruits rouges, soft fruit, lancement d'une nouvelle offre, multitunnel, Portugal, analyse du marché, segmentation, segment cible, marketing mix, produit d'appel

Contexte

La consommation et la demande de fruits rouges sont en plein essor. Les producteurs cherchent à produire des fraises, des framboises et des myrtilles de meilleure qualité, sur une plus longue période et en utilisant moins de main-d'œuvre. Au Portugal, il existe différents types de structures pour la production sous abri. Cependant, une prospection menée d'après ces producteurs fait ressortir des besoins et des attentes aujourd'hui insatisfaits par les concurrents. Richel Group souhaite développer une offre commerciale spécialement pour apporter une solution sur un marché des soft fruit peu exploité par le groupe jusqu'à présent. A la lumière des conditions favorables pour le lancement d'une nouvelle offre, nous pouvons nous demander : Comment Richel Group peut-il pénétrer le marché des producteurs de fruits rouges au Portugal ?

Problématique

But de l'étude

Cette étude a pour objectif l'analyse stratégique du marché des producteurs de fruits rouges au Portugal, afin de segmenter ce marché et de cibler le(s) segment(s) attractif(s) selon les objectifs de Richel Group. Elle vise à aboutir à des recommandations et à la formulation de stratégies marketing et commerciales spécifiques à la nouvelle offre de l'entreprise. La démarche est divisée en deux volets principaux : l'analyse du marché et la stratégie marketing et commerciale. Les méthodes utilisées pour la première partie sont l'analyse PESTEL, l'analyse des cinq forces concurrentielles de Porter, la carte des groupes stratégiques pour positionner les différentes entreprises du secteur et le modèle VRIN pour évaluer les ressources et les compétences de Richel Group. Une analyse SWOT permettra de réaliser la synthèse. Pour la deuxième partie, le ciblage des segments est réalisé d'après une analyse multicritère et un marketing MIX pour définir les stratégies.

Méthodes

Résultats

L'attractivité du marché des producteurs portugais de fruits rouges est forte et l'entreprise compte des avantages compétitifs pour le pénétrer. Le segment des producteurs de fruits rouges avec l'attractivité la plus forte pour Richel Group se compose des entreprises et des groupes de producteurs, présents dans plusieurs pays, y compris le Portugal, et qui produisent un ou plusieurs types de soft fruit. Dans ce groupe nous trouvons le leader du marché Driscoll's et des entreprises importantes comme Sudoberry, Beirabaga, Maravilha Farms et First Fruit.

Conclusion

Pour que Richel Group puisse pénétrer ce segment des producteurs de fruits rouges en profitant de leurs avantages compétitifs, l'entreprise devra renforcer leur force commerciale au Portugal et établir des objectifs clairs concernant leurs stratégies. La stratégie principale est que le multitunnel 8m50 devient un produit d'appel et avoir des clients relationnels et leaders du marché.

SUMMARY

AUTHOR : MAGNANO Victoria

Sleeping partner : RICHEL GROUP

Supervisor : POURRIAS Marina

Description : Launch of a greenhouse structure by Richel Group for soft fruit production in Portugal, 116 pages, 44 figures, 17 boards, 3 appendixes.

Key-words : production under shelter, greenhouse, soft fruit production, launch of a new offer, multitunnel, Portugal, market analysis, segmentation, target segment, marketing mix, loss leader

Context

Consumption and demand for soft fruit are booming. Producers seek to produce higher quality of strawberries, raspberries and blueberries, over a long period of time and using less labor. In Portugal, there are different types of structures for production under shelter. However, a survey based on these producers shows the needs and expectations that competitors have not yet satisfied. Richel Group wants to develop a commercial offer specifically to provide a solution in an untapped market by the group until now. In light of the favorable conditions for launching a new offer, we may ask: How can Richel Group penetrate the market of red fruit producers in Portugal?

Problematic

Objectives

The objective of this study is to analyze the market situation of soft fruit producers in Portugal in order to segment this market and to target the attractive segment according to Richel Group's objectives. It aims to provide recommendations and the formulation of marketing and sales strategies specific to the company's new offering. The approach is divided into two main strands: market analysis and marketing and sales strategy. The methods used for the first part are the PESTEL analysis, the analysis of Porter's five competitive forces, the strategic groups map to position the different companies in the sector and the VRIN model to evaluate the resources and skills of Richel Group. A SWOT analysis will provide the synthesis. For the second part, targeting of the segments is carried out according to a multicriteria analysis and a marketing MIX to define the strategies.

Methods

Results

The attractiveness of the market of Portuguese soft fruit producers is strong and the company has competitive advantages to penetrate it. The segment of red fruit producers with the strongest attractiveness for Richel Group consists of companies and producer groups in several countries, including Portugal, which produce one or more types of soft fruit. In this group, we find the market leader Driscoll's and important companies like Sudoberry, Beirabaga, Maravilha Farms and First Fruit.

Conclusions

In order for Richel Group to penetrate this segment of soft fruit producers by taking advantage of their competitive advantages, the company will have to strengthen their sales force in Portugal and set clear targets for their strategies. The main strategy is that the multitunnel 8m50 becomes a loss leader and the group have relational customers and market leaders.

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	1
INTRODUCTION	2
PARTIE I : PRESENTATION DE L'ETUDE	4
1. ELEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT DE RICHEL GROUP	4
1.1 Les fondements du fabricant de serres N°1 en Europe	4
1.1.a Bref historique de plus de 50 ans d'activité	4
1.1.b Les engagements de Richel Group	5
1.1.c L'organisation et les activités du groupe	5
1.2 Le marché des producteurs de fruits rouges : une attractivité forte.....	13
1.2.a Fruits rouges, nouvelle tendance de consommation de fruits	13
1.2.b Le marché des fruits rouges est en plein essor.....	14
1.2.c Pourquoi la production végétale sous abri	15
1.2.d L'intérêt de la production des soft fruit sous abri	15
2. OBJECTIFS ET ENJEUX DE RICHEL GROUP	16
2.1 Une capacité de production partiellement exploitée	16
2.2 Une production en deux parties.....	17
3. MISSIONS ET OBJECTIFS DE L'ETUDE	18
4. PROBLEMATIQUE	19
5. PERIMETRE DE L'ETUDE ET LIVRABLES	19
5.1 Champ de l'étude	19
5.2 Les livrables attendus.....	20
PARTIE II : MÉTHODOLOGIE.....	21
1. CONDUITE DE PROJET	21
2. ANALYSE DU MARCHE	24
2.1 Le diagnostic stratégique	24
2.1.a Contexte externe	24
2.1.b Secteur	25
2.1.c Environnement interne	27
2.1.d Synthèse.....	29
2.2 La segmentation du marché B to B	30
3. STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE	32
3.1 Ciblage.....	32
3.2 Marketing Mix.....	33
3.2.a Produit	33
3.2.b Prix.....	34
3.2.c Distribution.....	34
3.2.d Communication.....	35

PARTIE III : PANORAMA, TENDANCES ET PERSPECTIVES DU MARCHÉ EUROPEEN DES FRUITS ROUGES..... 36

1. UN AVENIR PROMETTEUR POUR LE MARCHÉ EUROPEEN DES FRUITS ROUGES 36

1.1 Trois pays dominant la production de fraise en Europe36

1.2 Une forte croissance sur la production européenne de framboises37

1.3 Le marché européen des myrtilles commence à se développer38

2. LES PRINCIPAUX PAYS ACTEURS DU MARCHÉ DES SOFT FRUIT 39

2.1 Huelva, en Espagne, le plus important point de référence pour le secteur
39

2.2 La production portugaise des fruits rouges explose.....39

2.3 Pologne, leader sur les marchés des surgelés40

PARTIE IV : ANALYSE DU MARCHÉ 42

1. DIAGNOSTIC DES FACTEURS DU CONTEXTE EXTERNE QUI INFLUENCENT LA PERFORMANCE DE RICHEL GROUP ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR..... 42

1.1 Les résultats de l'analyse PESTEL.....42

1.2 De considérables opportunités émergent de l'analyse de la dimension
économique44

1.3 Les autres dimensions du modèle44

2. CARACTERISATION DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL..... 45

2.1 L'analyse des forces concurrentielles45

2.2 Une rivalité intra-sectorielle modérée46

2.3 Les principaux fabricants des structures pour la production sous abri en
Europe 47

2.3.a Haygrove 47

2.3.b Suministros Agrícolas San Jorge 48

2.3.c Itaco 49

2.3.d Prilux 49

2.3.e Campoeste 49

2.3.f Van der Hoeven..... 50

2.3.g Horconex 50

2.3.h Dalsem..... 50

2.3.i Europrogress 51

2.3.j Filclair 51

2.3.k Inverca 51

2.4 Résumé des principaux concurrents de Richel Group51

2.5 Analyse et comparaison des multitunnels des principales concurrentes au
Portugal 53

3. LES CARTES DES GROUPES STRATEGIQUES DU SECTEUR 54

3.1 Carte stratégique 1.....54

3.1.a Les dimensions : Taille de l'entreprise – Capacité d'innovation..... 54

3.1.b L'analyse des entreprises afin de déterminer les groupes stratégiques 54

3.1.c La carte des groupes stratégiques (1)..... 55

3.2	Carte stratégique 2.....	56
3.2.a	Les dimensions : Couverture géographique – Largeur gamme.....	56
3.2.b	L'analyse des entreprises afin de déterminer les groupes stratégiques	56
3.2.c	La carte des groupes stratégiques (2).....	57
4.	PROSPECTION ET TYPOLOGIE DES CLIENTS POTENTIELS SUR LE MARCHE PORTUGAIS.....	58
4.1	Les producteurs des soft fruit cherchent une solution de préférence simple et à un prix économique.....	58
4.2	Les besoins prospectés sur le marché des producteurs des fruits rouges.....	58
4.3	Cas d'exemple typologie du client : Driscoll's, le leader mondial du marché des fraises, framboises, myrtilles et mûres.....	59
4.4	Cas d'exemple typologie du client : producteur du groupe Rougeline, produit des fraises tant dans des serres comme dans des multitunnels	59
4.5	Conclusion de la typologie des clients potentiels.....	60
5.	ANALYSE DE LA CAPACITE STRATEGIQUE DE RICHEL GROUP	60
5.1	La capacité du groupe à se positionner face aux enjeux environnementaux	60
5.1.a	Un avantage concurrentiel considérable pour le groupe en matière des garanties pour leurs clients.....	61
5.1.b	Richel Group peut se retrouver dans une situation défavorable par rapport à son principal concurrent, Haygrove	62
5.2	Synthèse des ressources et des compétences dont l'entreprise compte	62
5.2.a	Ressources.....	62
5.2.b	Compétences	64
5.3	Analyse des moyens du groupe selon le modèle VRIN	65
6.	SYNTHESE DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE	66
6.1	Résumé des forces et des faiblesses de Richel Group face au marché des producteurs des soft fruit au Portugal.....	66
6.2	Des opportunités et des menaces émergent de l'analyse de l'environnement externe.....	67
6.3	L'analyse SWOT et les options stratégiques	67
7.	SEGMENTATION DU MARCHE PORTUGAIS DES PRODUCTEURS DES FRUITS ROUGES	68
7.1	Deux groupes de producteurs, déterminés sur la base des critères de macro-segmentation	68
7.1.a	Groupe 1 : Des petits et moyens producteurs locaux	69
7.1.b	Groupe 2 : Des importantes entreprises multinationales	69
7.2	Micro-segmentation dans chaque groupe afin de raffiner la segmentation	69
7.3	Conclusion des segmentations menées : les sous-ensembles identifiés	71

PARTIE V : SPECIFICATIONS DE LA NOUVELLE OFFRE DE RICHEL GROUP COMME SOLUTION POUR LA PRODUCTION DES FRUITS ROUGES PRINCIPALEMENT.....	73
1. LA TECHNOLOGIE ET LA QUALITE DU GROUPE	73
2. LES CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DU MULTITUNNEL 8M50.....	75
3. LA GARANTIE DE LA STRUCTURE DE RICHEL GROUP, UN AVANTAGE COMPETITIF 76	
PARTIE VI : STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE POUR LE LANCEMENT DE L'OFFRE MULTITUNNEL – RECOMMANDATIONS.....	78
1. CIBLAGE	78
1.1 Evaluation des segments identifiés dans l'étape précédente.....	78
1.1.a Critère : Présence d'un concurrent puissant	78
1.1.b Critère : Ressources nécessaires pour les parvenir	79
1.1.c Critère : Adéquation avec les objectifs de Richel Group	79
1.2 Ciblage des segments d'après l'analyse multicritère	79
1.3 La stratégie de ciblage retenue	80
2. MARKETING MIX	81
2.1 Produit	81
2.2 Prix.....	81
2.3 Distribution	82
2.4 Communication	82
CONCLUSION	84
BIBLIOGRAPHIE	85
INDEX DES FIGURES	89
INDEX DES TABLEAUX.....	91
ANNEXES	92

SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles

FAO : Food and Agriculture Organization

MAGRAMA : Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España

MOCI : Moniteur du commerce international

SADT : Structured Analysis and Design Technic

UE : Union Européenne

USDA : United States Department of Agriculture

Abréviations

BE : bureau d'étude

BTP : bâtiments et travaux publics

BTPI : bâtiments et travaux publics et industriels

CA : chiffre d'affaires

ETI : entreprise de taille intermédiaire

GE : grande entreprise

Ha : hectare

HLE : haute limite élastique

M€ : millions d'euros

M² : mètre carré

PME : petit et moyenne entreprise

R&D : recherche et développement

SA : société anonyme

SAS : société par actions simplifiée

SAU : surface agricole utile

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

INTRODUCTION

Leader mondial de la production de serres à couverture plastique, Richel Group est une société française en activité depuis plus de 50 ans. A la clôture de l'exercice au 31 mars 2016, elle a un **chiffre d'affaires de 91 M€**, dont **56,4% représenté par l'export** sur l'exercice 15/16. Son offre commerciale assez vaste est organisée en cinq marques pour répondre aux différents besoins des clients : Richel Serre, Richel Venlo, Richel Equipement, Richel Environnement et Toutabri (Richel Technology). En France, Richel Group possède **deux sites de production spécialisés** dont un est **le plus grand site en Europe** étendu sur plus de 35.000 m² couverts. **Présent dans 80 pays**, son effectif est de 230 personnes, participant à la réalisation de **plus de 500 projets par an**.

De manière générale, les serres sont des structures destinées à protéger les plantes des contraintes extérieures en contrôlant les conditions de culture, visant à accélérer la croissance des êtres vivants ou également pour fournir des produits « hors saison ». De façon générale la **production sous abri** entraîne une **augmentation de la productivité** et de l'**homogénéité** des produits obtenus. La gamme des serres disponible sur le marché est très large et les besoins de chaque client, le niveau technologique et le contexte climatique vont influencer le choix du type de serre à installer.

Les fruits rouges, les baies sont l'exemple général des actuelles tendances de consommation des fruits : bénéfiques pour la santé et faciles à consommer. Ainsi, **le marché des soft fruit est en plein essor**. En Europe on estime une augmentation de la consommation au moins du **7% par an pour les fruits rouges en général** (fraises, framboises, myrtilles et autres petites baies) et d'entre **1-2% par an pour la fraise** en particulier (VAN RIJSWICK, Burgeoning & Blossoming. The evolving and growing EU berry sector, 2016). Les systèmes de culture des fruits rouges sont variés. Les fraises sont produites soit en plein champ soit sous abri en pleine terre ou sur substrats hors sol. Pour répondre aux besoins des clients, les producteurs cherchent à produire des fruits rouges de meilleure qualité, sur une plus longue période et en utilisant moins de main d'œuvre.

Dans ce contexte, Richel Group cherche à développer une **nouvelle offre** apportant une solution sur un marché des fruits rouges peu exploité par le groupe jusqu'à présent. L'objectif est de pénétrer tout en conservant l'esprit qui a fait le succès des serres de la gamme Richel sur d'autres marchés comme celui de la tomate, de la salade ou des fleurs. Ma mission est, au sein du service commercial, de **participer au lancement de l'offre** sur ce marché en lien avec les différents services du groupe à savoir le marketing, le bureau d'étude, la logistique...

Ce rapport se divisera en 6 parties. Dans un premier temps, l'entreprise Richel Group et ses activités seront introduites, ensuite une focalisation sur le marché des fruits rouges en Europe. La présentation de l'étude conjoint aux objectifs de la société et de la stagiaire, soulèvent une problématique qui sera résolue ultérieurement.

La démarche stratégique est ensuite déclinée dans la deuxième partie de l'étude. Tout d'abord, nous allons exposer la conduite du projet. Puis, nous allons expliquer la méthodologie de chaque étape et l'intérêt des outils proposés, afin de poursuivre les objectifs établis.

La troisième partie fournit les clés du panorama du marché des fruits rouges en Europe. Nous cherchons à introduire les facteurs de ce marché qui peuvent influencer le lancement de la nouvelle offre.

Une quatrième partie vise plusieurs objectifs. Tout d'abord, l'environnement externe à l'entreprise sera analysé afin d'identifier les possibles opportunités et menaces du secteur. Ensuite, les acteurs de ce marché seront étudiés en ayant comme objectif de repérer les principaux concurrents de Richel Group et les attentes et les besoins des potentiels clients. D'une autre part, nous analyserons les ressources et les compétences dont dispose l'entreprise pour faire face à l'environnement afin de mettre au profit ses forces pour profiter des opportunités. Pour conclure, une synthèse de ce diagnostic stratégique sera présentée visant à introduire les facteurs plus pertinents à prendre en compte pour le développement de l'offre.

La cinquième partie du rapport s'intéresse à exposer les caractéristiques techniques de la nouvelle offre pour le marché des producteurs des fruits rouges. L'intérêt se trouve principalement à faire comprendre à travers de cette information, les particularités de l'offre par rapport aux concurrents et le positionnement de Richel Group. Ainsi, cette partie servira de base pour la formulation des stratégies.

Enfin, une dernière partie est consacrée à la recommandation des stratégies de marketing et commerciales pour le lancement de la nouvelle offre de l'entreprise en tenant en compte le segment cible et les objectifs établis.

PARTIE I : PRESENTATION DE L'ETUDE

La première partie vise à exposer les principaux éléments qui permettront d'introduire l'étude. D'une part, Richel Group sera présenté en résumant son historique et en expliquant son organisation et ses activités. D'une autre part, le contexte externe sera introduit en même temps que les marchés des fruits rouges en Europe comme les intérêts de la production sous abri. Cette introduction a pour but repérer les éléments majeurs pour comprendre les objectifs de l'entreprise ainsi que ceux de l'étude. Puis, la problématique sera énoncée ainsi que la méthodologie à développer pour poursuivre les objectifs établis.

1. Eléments de l'environnement de Richel Group

1.1 Les fondements du fabricant de serres N°1 en Europe

1.1.a Bref historique de plus de 50 ans d'activité

Richel Group est une entreprise familiale, spécialiste française de la construction de serres de culture, de bâtiments d'élevage et d'abris de stockage. Créée en 1964 par Pierre Richel à Eygalières, au Sud-Ouest de la France, l'entreprise a lancé sa première gamme de serres en 1971. Pendant les années 2000, elle fait son entrée en Bourse et plus tard elle rachète Marchegay S.A., le spécialiste français de la serre verre, de la construction de jardineries et de serres botaniques. Entre 1981 et 2002, Richel Group développe sa présence à l'international, passant de 20 pays à 60. En 2007, l'entreprise achète Dimac, le spécialiste français des équipements dédiés à la production végétale et plus particulièrement ceux destinés aux serres et aux jardineries. En 2008, Richel Group a créé la première chapelle de 12.80 m de largeur avec un OV90 (tube ovalisé 90 mm) et en 2015, le groupe a conçu la première chapelle de 16 m. En 2011, l'entreprise a été récompensée par le prix d'exportation MOCI (Moniteur du commerce international).

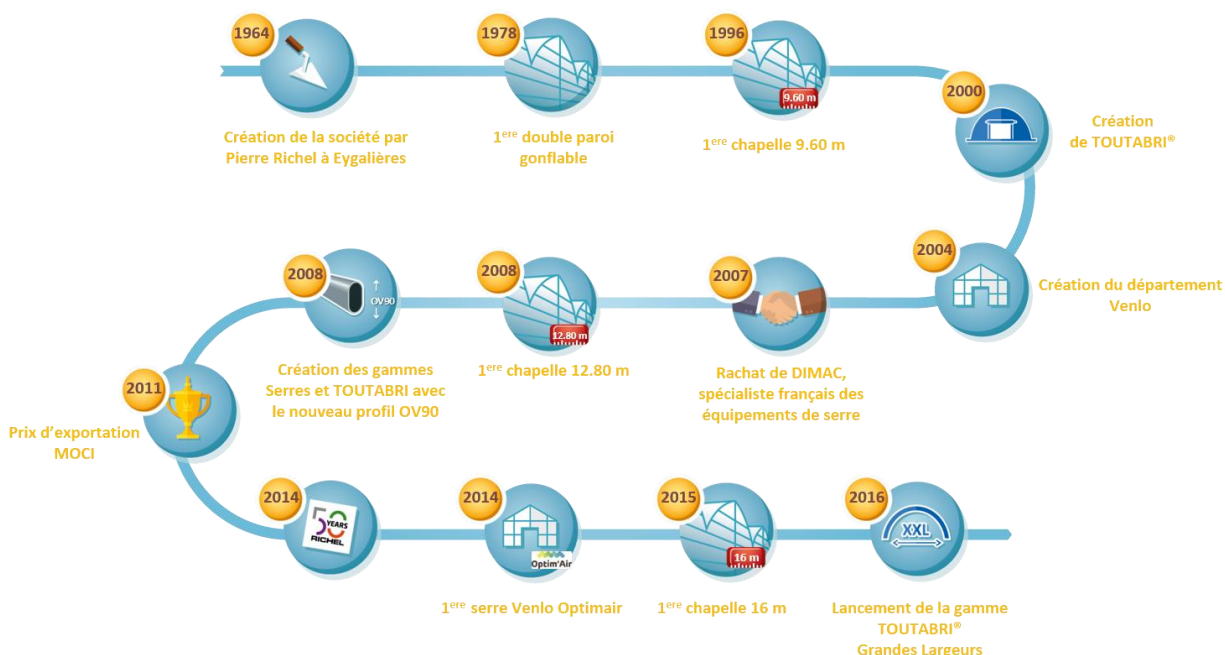


FIGURE 1 : HISTORIQUE DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)

1.1.b Les engagements de Richel Group

Sa Mission

- Concevoir, fabriquer et réaliser des solutions complètes de serres et d'abris dans le domaine de l'agriculture, du bâtiment et de l'industrie, à l'échelle mondiale.
- Travailler avec implication pour apporter des solutions performantes, fiables et durables.

Sa Vision

- Devenir un acteur mondial incontournable dans chacun de nos 4 métiers : la serre à couverture plastique, la serre Venlo, les équipements de serres et les abris modulables.

Ses Valeurs

- Respect des engagements
- La persévérance
- L'ouverture d'esprit

1.1.c L'organisation et les activités du groupe

Depuis plus de 50 ans, Richel Group est le spécialiste français et leader européen de la construction de serres à couverture plastique. Son organisation juridique est composée par deux sociétés : **Richel Group S.A.**, avec son siège social à Eygalières (Fig.2), et **Richel Equipement S.A.S.** à Saint-Barthélemy d'Anjou (Fig.3). Au total, le groupe compte approximativement **230 collaborateurs** qui participent quotidiennement à la réalisation d'environ **500 projets annuels** en France et dans le monde, représentant **350 hectares par an**. A leurs côtés, plus de **50 commerciaux**, chargés d'affaires et superviseurs techniques basés sur les 5 continents, accompagnent ses clients pour les conseiller sur leur projet.



FIGURE 2 : SIEGE DE RICHEL GROUP A EYGALIERES (SOURCE INTERNE)



FIGURE 3 : RICHEL EQUIPEMENT A SAINT BARTHELEMY D'ANJOU (SOURCE INTERNE)

Fournisseur de solutions agronomiques clés en main, Richel Group s'engage à construire une relation pérenne avec ses clients.

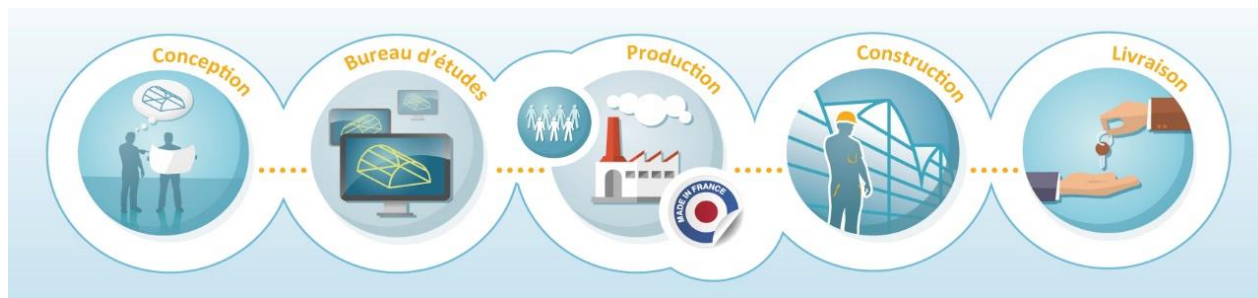


FIGURE 4 : LES ACTIVITES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)

L'offre de Richel Group englobe une vaste gamme de serres, adaptées aux différents types des besoins. Le choix des clients dépendra de la culture, des conditions climatiques, des budgets, des stratégies commerciales...D'une part, l'entreprise propose des **serres de haute technologie** avec l'équipement nécessaire afin de que le climat soit parfaitement maîtrisé. Par exemple, la serre en verre Venlo et la première serre semi-fermée à couverture plastique, une innovation de Richel Group : la Optim'Air. D'un autre côté, des **structures plus simples** et donc adaptées à des autres besoins et budgets, font également partie de leur portefeuille de produits, comme les multitunnels.

Les serres en plastique et en verre proposées par le groupe sont habituellement destinées à différents types des activités, comme par exemple :

- La production de différentes cultures comme des tomates, salades, concombre, poivrons, fraises ;
- Aux pépinières, aux semenciers ;
- La production de jeunes plantes, de fleurs.

Afin de répondre aux exigences de ses clients, Richel Group a créé **cinq marques spécialisées** selon les différents univers des métiers (Fig.5).



FIGURE 5 : LES MARQUES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)

- **RICHEL SERRE** : Leader européen, constitue un pôle d'expertise sur le marché des serres plastique, au service de projets des plus simples aux plus ambitieux. Sa capacité technologique et industrielle s'appuie sur un bureau d'études et un procès de fabrication intégré.
 - Serres plastiques (Fig.6 et 7)
 - Équipements de serres
 - Tunnels
 - **Nouveau multitunnel (production fruits rouges)**



FIGURE 6 : SERRES EN PLASTIQUE (SOURCE INTERNE)



FIGURE 7 : INTERIEUR D'UNE CHAPELLE (SOURCE INTERNE)

- **RICHEL VENLO** : Appartenant au premier fabricant de serres en Europe, la division Venlo de Richel Group garantit l'expertise de projets équipés et intégrés, un réseau mondial de commerciaux, chefs de projets, agents et distributeurs présents sur le terrain et assurant un service de proximité avant, pendant, et après la réalisation de ses projets et les meilleurs choix techniques réalisés avec des partenaires hollandais de premier rang.
 - Serres Venlo (Fig. 8 et 9)
 - Projets clés en main



FIGURE 8 : SERRES VENLO (SOURCE INTERNE)



FIGURE 9 : PRODUCTION DE TOMATES DANS UNE SERRE EN VERRE (SOURCE INTERNE)

- **RICHEL ENVIRONNEMENT** : Développe une gamme de solutions pour produire de l'électricité à partir des énergies renouvelables et pour valoriser différents déchets organiques et végétaux. Elle propose des réponses pour diversifier et optimiser le rendement des exploitations agricoles et des sites naturels.
 - Couverture photovoltaïque intégrée sur serre Venlo (Fig. 10 et 11)
 - Récupération et traitement des eaux



FIGURE 10 : INTERIEUR D'UNE SERRE VENLO PHOTOVOLTAÏQUE (SOURCE INTERNE)



FIGURE 11 : DETAIL D'UNE SERRE PHOTOVOLTAÏQUE (SOURCE INTERNE)

- **RICHEL EQUIPEMENT** : Une longue expérience à l'écoute des professionnels et une expertise reconnue en ingénierie thermique, irrigation, fertilisation, contrôle du climat, etc. font de Richel Équipement le partenaire incontournable des projets de conception, d'aménagement et d'équipement des exploitations. Richel Equipement propose donc une expertise au service des professionnels en :
 - Systèmes de chauffage (Fig.12)
 - Systèmes d'irrigation (Fig.13)
 - Systèmes de refroidissement
 - Installation électrique / Informatique



FIGURE 12 : SYSTEME DE CHAUFFAGE POUR LE CONTROLE DU CLIMAT (SOURCE INTERNE)



FIGURE 13 : SYSTEME D'IRRIGATION POUR L'EQUIPEMENT DES SERRES (SOURCE INTERNE)

- **TOUTABRI® (RICHEL TECHNOLOGY)** : Le concept d'abri modulaire, le TOUTABRI®, s'adapte à de multiples fonctions et utilisations dans le secteur agricole mais aussi dans le BTP (Bâtiments et Travaux Publics), l'industrie et les services. Les caractéristiques des produits TOUTABRI® sont la simplicité d'installation et la robustesse à l'épreuve du temps. TOUTABRI® fabrique des :
 - Abris de stockage (Fig.14)
 - Tunnels agricoles ou d'élevage
 - Abris industriels (Fig.15)



FIGURE 14 : ABRIS DE STOCKAGE AGRICOLE (SOURCE INTERNE)



FIGURE 15 : STOCKAGE BTPI (SOURCE INTERNE)

Récapitulatif 1.1 : Les fondements du fabricant de serres N°1 en Europe

Fabricant de serres N°1 en Europe, Richel Group est présent à l'international dans 80 pays et 56,4% de son CA est représenté par l'export. Le groupe réalise environ 500 projets annuels qui représentent 300 ha par an. Avant-gardiste dans la création de plusieurs solutions agronomiques et techniques, la compagnie a développé une nouvelle offre pour la production de soft fruits.

1.2 Le marché des producteurs de fruits rouges : une attractivité forte

1.2.a Fruits rouges, nouvelle tendance de consommation de fruits

Plusieurs raisons expliquent la croissance de la production, du commerce et de la consommation des fruits rouges comme tendance globale. Tandis qu'une partie substantielle de la production globale est transformée (produits surgelés, jus et confitures), la principale source de croissance est l'augmentation des **fruits rouges frais**.

Les **allégations de santé** sont une motivation très importante à la consommation des soft fruit dans de nombreux pays : ils sont riches en vitamines et minéraux, aident à combattre plusieurs maladies...L'adéquation des baies pour grignoter, avec pas ou peu de restes, est probablement un autre point fort. De plus, elles sont **faciles à consommer** à la main, à manipuler et permettent de les manger sans besoin d'enlever la peau.

En outre, les fruits rouges sont un parfait complément des céréales et yaourts au petit-déjeuner, en **s'adaptant aux régimes modernes**. Alors que les autres fruits doivent être coupés, les fruits rouges sont consommés d'habitude comme des fruits entiers, en évitant l'image de « transformation industrielle » des fruits frais coupés. En Allemagne par exemple, les ventes des yaourts aux fruits transformés ont diminué tandis que les ventes des yaourts naturels et des fruits rouges sont en hausse (AMI, 2016).

En comparant les évolutions de dernières années, **la consommation européenne des fruits rouges frais dépasse la consommation totale des fruits** (Fig. 16).

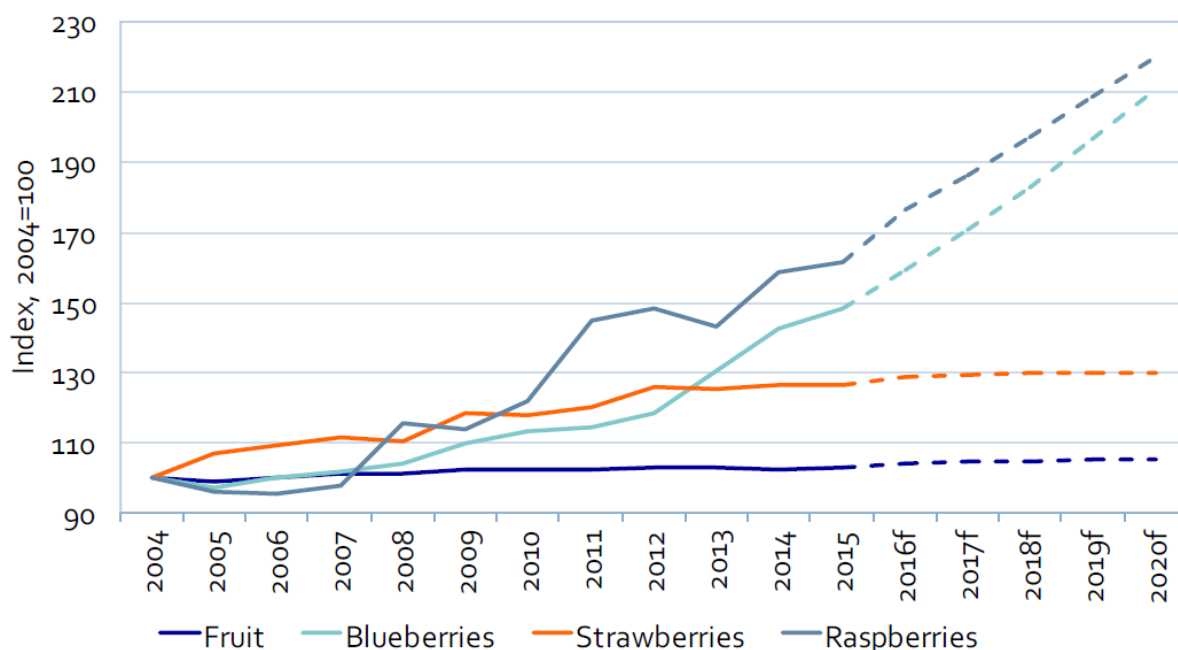


FIGURE 16 : EVOLUTION DES CONSOMMATIONS EUROPEENNES (SOURCE RABOBANK CALCULATIONS BASED ON EUROMONITOR, FAOSTAT, EUROSTAT, 2016)

1.2.b Le marché des fruits rouges est en plein essor

La production globale et la consommation des fruits rouges sont à la hausse. Pendant le Global Berry Congress à Rotterdam en 2016, Cindy van Rijswick de Rabobank a présenté les chiffres clés du secteur. En Europe on estime une augmentation au moins de **7% par an** dans les cinq prochaines années pour la consommation en frais des framboises, myrtilles et mûres et d'entre **1-2% par an** pour la fraise en particulier.

Le taux de croissance de consommation des fruits rouges frais varie énormément en fonction des pays européens : les pays nordiques tels que l'Allemagne, le Royaume-Unis et la Suède, consomment le plus. En Europe, **les fraises dominent** toujours avec le **75%** de la consommation des soft fruit et les personnes consomment en moyenne 1.5 kg per capita. Cependant, les **tendances européennes** en consommation des fruits rouges sont **en train de changer**, en diminuant les fraises et en augmentant plutôt les autres soft fruit, préférablement les myrtilles.

Les **nouvelles variétés** et les **systèmes de production plus intensive** sont en train de changer la façon de produire les fruits rouges. Le secteur européen de production de framboises et de mûres est en pleine transformation. La production dans un pays comme l'Espagne et le **Portugal se développe rapidement**. La dernière décennie (2004-2014), **les exportations de framboises** et de mûres à **niveau mondial** ont expérimentés une augmentation du **8%** en tant qu'au **Portugal** le taux était d'environ **47%** et approximativement **20% en Espagne** (Fig. 17) (VAN RIJSWICK, Burgeoning & Blossoming. The evolving and growing EU berry sector, 2016).

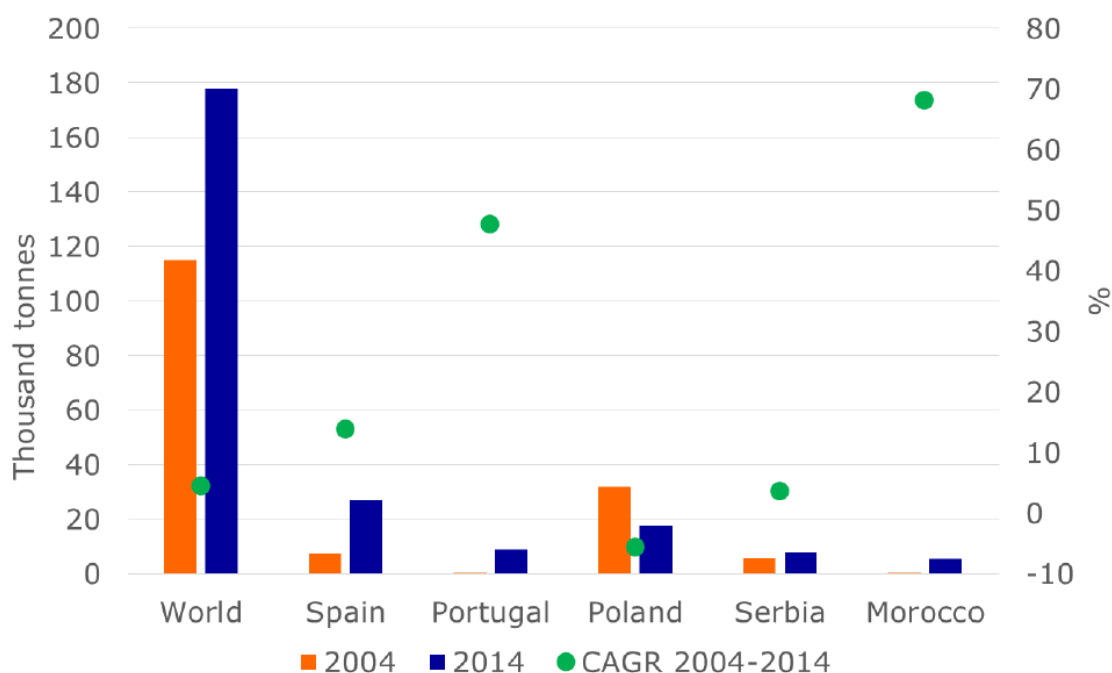


FIGURE 17 : EXPORTATIONS DE FRAMBOISES ET DE MURS FRAIS (SOURCE UN-COMTRADE, 2016)

La production portugaise des fruits rouges explose. La production nationale des **myrtilles** s'élève à 4.444 tonnes en 2015, **+144% que l'année précédente**. Selon la base des données de l'EUROSTAT, en 2015 la production de **framboise** occupe une superficie d'environ 780 hectares, **+73% qu'en 2014** et fortement en hausse par rapport à il y a cinq ans. Concernant la production de **fraise** au Portugal, elle montre une **tendance plutôt négative** en comparaison aux autres fruits rouges.

1.2.c Pourquoi la production végétale sous abri

Dans la plupart des cas, une serre peut être définie comme une installation couverte et fermée artificiellement avec des matériaux transparents. Pendant le cycle de production, les cultures bénéficient d'un microclimat créé dans la serre. Le contrôle des conditions climatiques vise à accélérer la croissance des êtres vivants ou également pour fournir des produits « hors saison ».

Pour résumer, les **avantages de la production sous abri** sont :

- Produits hors saison et en un période du temps plus court
- Contrôle des conditions climatiques plus appropriées pour chaque culture
- Plus grosses productions, qualité supérieure et homogénéité
- Meilleure lutte contre les insectes ravageurs
- Plus de protection face aux conditions climatiques extrêmes
- Sécurité et commodité pendant la réalisation des tâches propres de la culture

1.2.d L'intérêt de la production des soft fruit sous abri

Différents leviers peuvent avoir un impact sur le secteur de production des fruits rouges : des opportunités comme l'obtention de meilleures variétés, le matériel de plantation, les **produits hors saison grâce à la production sous abri**, la qualité des fruits, la coopération verticale entre les différents partenaires, entre autres.

Les habitudes de consommation vont influencer la demande des fruits rouges. En conséquence, il faudra **assurer les volumes de production** sur des périodes en adéquation avec la demande commerciale. Si bien pour en réussir il existe deux facteurs importants (la date de plantation et le type de plant), ils ne sont pas suffisants. Les **systèmes de production modernes** (tels que les serres, les tunnels, entre autres) favorisent l'environnement climatique idéal et assurent un bon développement végétatif des plantes en ayant comme objectif **l'augmentation des rendements**.

La production sous abri offre l'occasion de combler les lacunes avec disponibilités au cours de la fin de l'automne et la fin du printemps. Les multitunnels offrent une **forme moins coûteuse pour prolonger la saison de production** par rapport aux serres et ils semblent être une option de production idéale quand les températures ne sont pas très froides. Egalement, les fruits rouges reçoivent un **prix supérieur au début et à la fin de la saison**, donc une saison prolongée permet aux agriculteurs d'acquérir une **part de marché plus grande** (HEIDENREICH, C. et al., 2012).

Récapitulatif 1.2 : L'attractivité de produire les soft fruit sous abri

Le marché des fruits rouges en Europe est en plein essor et la production portugaise explose. En conséquence, pour assurer les volumes de production en adéquation avec la demande commerciale, il faudra optimiser les conditions de culture. La production sous abri présente plusieurs avantages, permet l'augmentation des rendements et disponibilités hors saison.

2. Objectifs et enjeux de Richel Group

2.1 Une capacité de production partiellement exploitée

La capacité de production est la mesure de la production manufacturière pendant un certain temps. Ainsi, on peut le définir comme le niveau d'activité maximal auquel peut atteindre une structure productive donnée. Actuellement **le site traite 25.000 tonnes d'acier par an** qui sont transformés pour la fabrication des structures métalliques et des autres composantes des serres. L'acier est la matière première qui arrive à l'usine et est transformée en **profil OV90** (tube ovale 90 mm) ou **OV60** (tube ovale 60 mm), qui seront utilisés dans la construction des serres.

Etablie à Eygalières, au Sud-Ouest de la France, un des deux sites de production de Richel Group est **le plus grand site en Europe**, étendu sur plus de **70.000 m²** dont 35.000 m² couverts. L'usine à Eygalières présente une **réserve de capacité de production** d'approximativement **40%** donc elle peut encore traiter **environ 17.000 tonnes d'acier de plus par an**. Cette capacité de production est censée être utilisée soit pour augmenter la production de gammes des produits déjà connues soit pour fabriquer un nouveau produit. Après une interprétation du marché des serres par l'entreprise, lequel est déjà saturé, ils ont voulu trouver des autres niches de marché pour se développer.

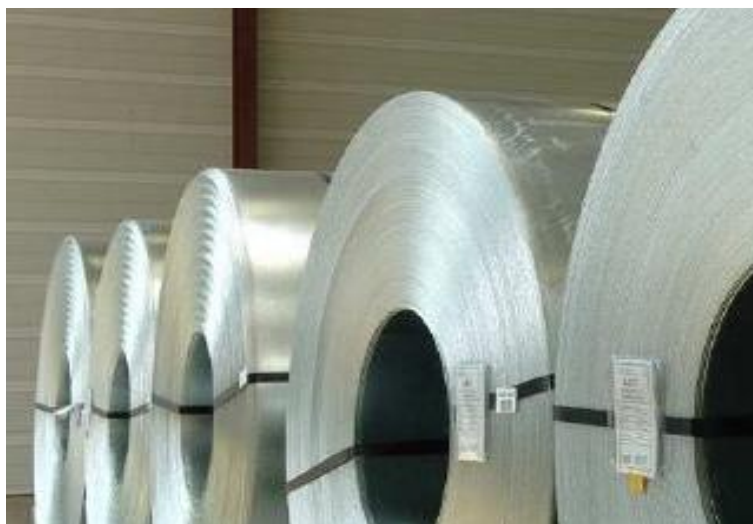


FIGURE 18 : MATIERE PREMIERE DE L'USINE, LES BOBINES D'ACIER (SOURCE INTERNE)



FIGURE 19 : OUTIL DE PRODUCTION A L'USINE A EYGALIERES (SOURCE INTERNE)

2.2 Une production en deux parties

La production de fruits rouges est divisée en deux types de production qui vont différer selon les conditions du marché, la météo et la façon de cultiver. Un premier groupe de production sera **sous serres avec haute technologie**, cultures à haute densité de plantation et en ayant comme résultat des produits plus valorisés au niveau marketing, comme par exemple la fraise Gariguette en France. La **gamme de serres en verre et en**

plastique avec haute technologie qui propose Richel Group pour ce type de production est déjà présente et reconnue parmi les acteurs du marché.

La deuxième façon de produire sera d'une manière plus simple : en plein champ ou sous les tunnels à plus grande échelle avec une faible densité de plantation. Ce dernier groupe utilise de variétés plus communes qui résultent en une gamme économique très peu valorisée par le marketing. D'ailleurs, la génétique de certains fruits rouges, tels que des framboises et myrtilles, est moins développée donc les rendements sont faibles et les gains moindres. La génétique développée pour certaines cultures, par exemple la fraise ou la tomate, a évolué considérablement par rapport aux framboises ou myrtilles. Le potentiel d'expression et les rendements de ces variétés développées seront majeurs si les conditions de culture sont bien maîtrisées. Dans ce contexte, les producteurs sont prédisposés à investir moins en comparaison aux producteurs de tomate ou de fraise. Si bien l'offre commerciale de Richel Group est assez vaste, **pour répondre spécialement aux besoins de ce groupe de producteurs de fruits rouges, le bureau d'études a récemment développé un nouveau produit, le multitunnel 8m50.**

Récapitulatif 2 : Les objectifs et les enjeux de Richel Group

En tenant en compte la réserve de capacité de production du 40% que présente l'usine à Eygalières et le potentiel de croissance sur une niche de marché, Richel Group a développé une nouvelle offre spécialement pour les producteurs de fruits rouges : le multitunnel 8m50.

3. Missions et objectifs de l'étude

Ma mission se déroule plutôt au sein du Service Commercial. Tout d'abord, je mène une analyse générale du marché des fruits rouges en Europe pour mieux comprendre sa dynamique. Ensuite, je réalise une analyse plus profonde du marché au Portugal en poursuivant les objectifs de Richel Group et afin de recommander des stratégies marketing et commerciales pour ce marché de producteurs des soft fruit en plein essor.

Les objectifs de cette étude sont les suivants :

- Accomplir un panorama de la situation actuelle, les tendances et les perspectives des principaux marchés européens des soft fruit afin de mieux interpréter la dynamique des différents acteurs ;
- Cibler et repérer les caractéristiques des zones de production des fruits rouges au Portugal ;
- Analyser la demande (producteurs de fruits rouges). Evaluer les besoins et les attentes de ceux qui peuvent être concernés par la nouvelle offre de Richel Group. Etablir une typologie de client et réaliser une segmentation du marché portugais ;
- Etude de l'offre. Concernant les attentes du marché sur cette offre, s'assurer que les caractéristiques de ce produit/service répondent aux attentes des clients en termes de résistance, conduite du climat dans la serre, ergonomie, conduite de la récolte... Evaluer les caractéristiques techniques des offres proposées par les concurrents ;

- Formuler des recommandations pour Richel Group concernant le positionnement de la nouvelle offre sur le marché au Portugal et proposer un plan de MIX marketing.

Je fais également partie du Service Marketing et Communication de Richel Group et du Service Logistique de Richel Equipement. Participer aux missions dans ces services est non seulement intéressant mais également m'est très utile pour mieux comprendre la dynamique et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que la partie technique et agronomique de la production dans les serres.

4. Problématique

En observant les tendances des marchés de fruits rouges, le fait que dans de nombreux pays de l'UE les soft fruit expérimentent un développement important, particulièrement les framboises et les myrtilles, sera important de stimuler la croissance de la production afin de répondre à la demande du marché.

Dans ce contexte, le Portugal est un des principaux acteurs en tant que producteur des fruits rouges. Ce marché est en plein essor et les producteurs ont certains besoins concernant les systèmes de production des soft fruit. Richel Group souhaite développer une offre commerciale spécialement pour apporter une solution sur un marché des fruits rouges peu exploité par le groupe jusqu'à présent.

A la lumière des conditions favorables pour le lancement d'une nouvelle offre, nous pouvons nous demander : ***Comment Richel Group peut-il pénétrer le marché des producteurs de fruits rouges au Portugal ?***

Ceci implique les sous-questions suivantes :

Quel est le profil de clients sur ce marché ? Comment peut-on segmenter cette clientèle ? En analysant par segment, Quels sont les caractéristiques, type de comportements, besoins de la clientèle ? (Techniques, attentes commerciales...)

Qui sont les concurrents de Richel Group sur ce marché ? Quels sont les caractéristiques de leurs offres ? Comment se positionnent-ils ? (Quel segment, positionnement, offre, forces et faiblesses comparées Richel Group/concurrents)

Quels segments ciblés pour Richel Group ? Pourquoi ? Quel doit être le positionnement de l'offre Richel Group sur le(s) segment(s) cible(s) ?

Quelle offre commerciale de Richel Group pour les producteurs des fruits rouges ? Quels sont les arguments commerciaux à mettre en avant en fonction de son organisation interne, des caractéristiques techniques de son produit, des attentes de la clientèle et de la concurrence ?

Quelle organisation commerciale Richel Group doit-elle mettre en place pour pénétrer ce marché ?

5. Périmètre de l'étude et livrables

5.1 Champ de l'étude

Plusieurs systèmes de production sont utilisés actuellement visant les différentes cultures : en plein champ, sous abri en pleine terre ou sur substrats hors sol, ... Le choix dépendra de divers facteurs comme, par exemple, la situation géographique de l'exploitation, le type de culture, le marché cible pour les produits, les besoins et les attentes des

producteurs, entre autres. Dans ce cas, **cette étude se centre sur la production de fruits rouges sous abri, principalement des framboises et des myrtilles dans les multitunnels.** Relatif à la délimitation de la zone géographique, en effet plusieurs pays européens montrent une tendance favorable et une forte évolution en ce qui concerne la production des soft fruit. Néanmoins, en poursuivant les objectifs établis, le périmètre de l'étude est limité principalement au **marché des producteurs de fruits rouges au Portugal.**

5.2 Les livrables attendus

A la fin de la mission, l'entreprise aura à sa disposition un **livrable méthodologique**, c'est-à-dire comment conduire le projet et poursuivre l'analyse du marché en cherchant à développer son business, par exemple en ayant comme objectif de conquérir des nouveaux marchés ou le lancement d'une nouvelle offre. En outre, des **livrables opérationnels** seront confiés avec différents outils afin d'analyser un marché et des recommandations objectivées en lien avec le ciblage et la pénétration de la nouvelle offre sur le marché portugais, et également sur le MIX marketing pour ce marché. Des stratégies marketing et commerciales spécifiques à cette étude seront recommandées à Richel Group d'après la mise en œuvre d'une analyse du marché, la segmentation et le ciblage des clients potentiels.

PARTIE II : MÉTHODOLOGIE

La première partie vise à fournir une méthode pour la conduite de projet afin de mieux s'organiser et d'exposer clairement la méthodologie à suivre pour cette étude. Dans une deuxième partie, nous allons présenter tant la démarche et les définitions pertinentes comme les outils de chaque phase de l'étude. Tout d'abord, concernant l'analyse du marché dont l'environnement externe, la concurrence et les clients font partie. Ensuite, pour réaliser l'analyse du contexte interne à l'entreprise. Nous finaliserons cette partie avec la méthodologie pour la synthèse du diagnostic stratégique et la segmentation du marché des producteurs des fruits rouges au Portugal. Pour conclure, la dernière phase de cette partie comprend la méthodologie pour le ciblage et pour réaliser le marketing mix.

1. Conduite de projet

Tout d'abord, pour aider à la gestion du projet et faciliter la communication, nous développerons une **méthode d'analyse par niveaux successifs d'approche** descriptive de la démarche adoptée (Fig.20). La **méthode S.A.D.T.** (MARCA, D. et al., 1987) (Structured Analysis and Design Technic) est un **outil de représentation graphique** dont un ensemble de processus sont présentés en ordre descendant, c'est-à-dire un **ensemble d'activités interactives transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie**. Cette approche systématique permet également de mieux organiser les flux des données pour donner une **vision globale du projet** et faire connaître aux directeurs de l'entreprise et aux différents acteurs intervenants la démarche à suivre pendant ma mission. L'analyse S.A.D.T. permet de modéliser deux types de diagrammes (ESPINASSE, 2003) : l'actigramme et le datagramme. Les différences entre les deux portent sur la représentation dans la boîte et la signification des flèches. Dans le premier cas, les actions à l'infinitif sont représentées dans les boîtes et reliées entre eux par les flèches qui correspondent aux flux des données, alors que le datagramme met en avant dans sa boîte les données qui seront liées par les flèches en exprimant les flux d'activités. Le S.A.D.T. pour la conduite de ce projet suit la logique d'un **actigramme** dont :

- Les boîtes en orange nomment les **phases principales** (P1, P2...) réalisées du projet ;
- Ces phases peuvent être dissociées en autres **phases plus détaillées**, représentées par les boîtes en bleues, des flèches en reliant et numérotées avec deux chiffres, la première en liaison avec la phase à laquelle elle appartient et la deuxième selon l'ordre de succession (par exemple, P1.1 pour la phase *Contexte Externe* qui fait partie de la phase P1, le *Diagnostic Stratégique*) ;
- Les cadres orange et bleu, résument les **actions principales** et accompagnent ses boîtes respectives ;
- Les **outils livrables** sont symbolisés par biais des boîtes couleur vert pour faciliter la communication et en les soulignant pour les responsables de l'entreprise qui peuvent être intéressés à poursuivre une prochaine analyse de marché ;
- Les **mécanismes** ou les **supports** pour les données d'entrée des phases sont décrits dans les boîtes violet et liées par des flèches de la même couleur avec les boîtes en couleur orange ;

- La succession en descendant des boîtes montre l'entrée des données de chaque boîte pour sa précédente.

Le schéma permet d'observer facilement les **trois principales parties** de cette étude et ses composantes. En premier lieu, les phases de P-1 (P-1.1, P-1.2, P-1.3 et P-1.4) jusqu'à P-2 inclue, représentent **l'analyse du marché** dont le diagnostic stratégique et la segmentation font parties. En deuxième lieu, les phases P-3 et P-4, c'est-à-dire le ciblage et le marketing mix respectivement, intègrent **la stratégie marketing et commerciale**. La phase marketing mix (P-4) est dissociée en P-4.1, P-4.2, P-4.3 et P-4.4. Pour terminer, la phase P-5 résume **les résultats et la discussion** de l'étude.

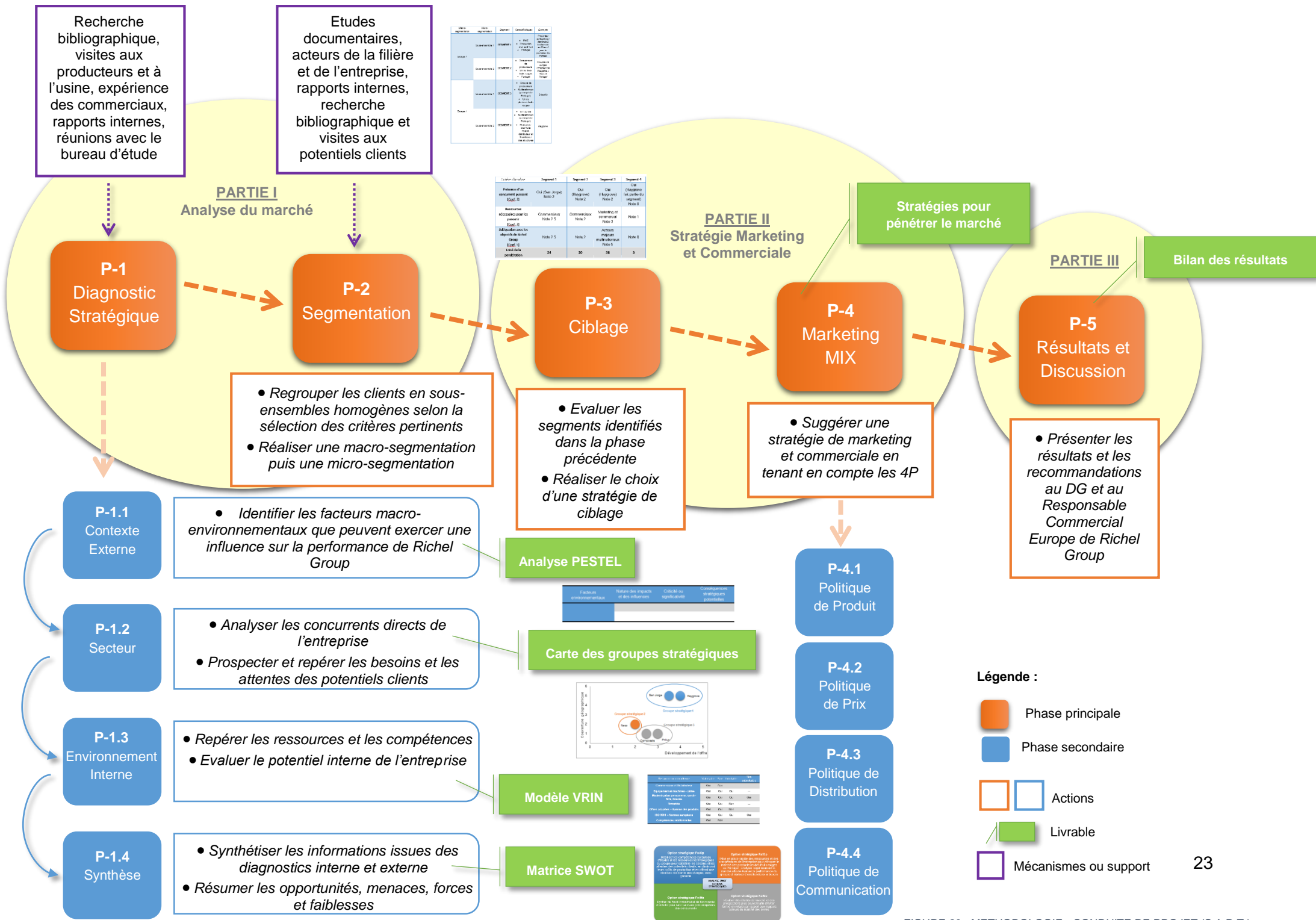


FIGURE 20 : METHODOLOGIE - CONDUITE DE PROJET (S.A.D.T.)

2. Analyse du marché

La première partie de cette étude est l'analyse du marché, qui vise à réaliser une **étape exploratrice stratégique**. En observant le schéma présenté avec la méthode S.A.D.T., nous visualisons que l'analyse du marché est divisée en **deux phases principales** : le **diagnostic stratégique (P-1)** et la **segmentation du marché (P-2)**. Ces deux étapes jetteront les bases de l'ultérieure formulation de la stratégie marketing et commerciale (deuxième partie).

2.1 Le diagnostic stratégique

L'objectif de la stratégie est d'exploiter les opportunités de développement et de minimiser les risques ou menaces environnementales en s'appuyant sur les compétences et ressources clés de l'entreprise (BRULHART, F. et al., 2015).

Visant à diagnostiquer l'environnement et à évaluer les ressources de l'entreprise, le diagnostic stratégique consiste à **repérer et analyser les principaux éléments des contextes interne et externe à l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur sa performance**.

Le diagnostic de l'entreprise admettre une meilleure connaissance de ses ressources, de son fonctionnement et de ses capacités, que vont avoir un impact sur le développement d'une stratégie. Il permet à l'entreprise donc, de se placer et se positionner face à son environnement, à ses concurrents, à ses marchés, ...

Les phases qui composent le diagnostic stratégique, dont le **diagnostic externe** (dans le schéma S.A.D.T., voir **P-1.1** et **P-1.2**) et le **diagnostic interne (P-1.3)**, sont différentes mais interdépendantes. Dans le cas du diagnostic externe, deux niveaux de facteurs environnementaux sont considérés et étudiés séparément et successivement : les **facteurs du macro-environnement** (y compris dans la section 2.1.a *Contexte externe*) et ceux du **microenvironnement** (dans la section 2.1.b *Secteur*). L'étude de l'environnement externe dans son ensemble permettra de déterminer progressivement des opportunités, des menaces et des facteurs clés de succès. La phase **P-1.4** fait également partie du diagnostic stratégique, c'est une **synthèse** de toutes les phases précédentes. Chaque niveau d'étude pose des outils différents, qui seront développés par la suite.

2.1.a Contexte externe

L'environnement est le cadre au sein duquel l'entreprise exerce son activité et se développe. Il est composé d'**éléments externes à l'entreprise qui influencent son développement et son potentiel de croissance** (BRULHART, F. et al., 2015).

Le niveau d'**analyse macro-environnement**, regroupe les facteurs qui ont une influence sur l'ensemble des entreprises d'un secteur, et sur lesquels celles-ci ont peu ou pas d'effet à court terme.

L'analyse du contexte externe (P-1.1) se trouve au sein du diagnostic stratégique (P-1). Elle vise à repérer les caractéristiques générales de l'environnement qui influencent ou sont susceptibles d'influencer Richel Group dans le contexte de l'étude. Ces facteurs environnementaux se présentent sous deux formes : d'un côté, les **opportunités**, qui peuvent favoriser le développement et la compétitivité de l'entreprise, et d'un autre côté, les

menaces, pouvant remettre en cause la performance de l'entreprise et sa capacité à atteindre ses objectifs (BRULHART, F. et al., 2015).

La principale méthode d'analyse de l'environnement externe à l'entreprise est **l'analyse PESTEL**. Cet outil est une méthodologie d'analyse qui permet d'appréhender et d'évaluer, à travers **six dimensions** principales, l'environnement général des entreprises dans le but d'identifier les facteurs susceptibles d'influencer, positivement ou négativement, leur développement et leur performance (BRULHART, F. et al., 2015). Les six dimensions sont d'ordre Politique, Économique, Sociale, Technologique, Environnementale et Légale. Chaque dimension sera analysée en fonction de l'entreprise, son secteur d'activité, les objectifs de l'étude, etc.

La méthode d'analyse PESTEL sera l'outil de cette étude pour décrire et caractériser le diagnostic du contexte externe. Afin d'une interprétation plus pratique, les résultats de l'analyse PESTEL seront présentés sous la forme d'un tableau. Dans une première colonne, les facteurs environnementaux seront listés. Ensuite, selon la nature des impacts et des influences, chaque facteur sera classé soit comme une opportunité de développement soit comme une menace ou un risque pour l'entreprise. En même temps, l'importance d'influence et d'impact sera exprimée par biais d'une échelle (très négatif, négatif, indifférent, positif, très positif) et sera considérée en fonction des entreprises du secteur et particulièrement en tenant en compte les objectifs établis. Ainsi, ses conséquences stratégiques possibles seront mentionnées. L'objectif est de faire un **bref listing avec les principales tendances qui ont une influence majeure sur l'activité de Richel Group**, en tenant en compte du périmètre établi et des objectifs de l'étude.

2.1.b Secteur

A la suite de l'analyse du macro-environnement (P-1.1), continue la phase P-1.2 qui comprend **l'analyse au niveau du microenvironnement** dont les facteurs et les acteurs avec lesquels l'entreprise a un rapport direct et sur lesquels celle-ci dispose d'un pouvoir d'action. Ce niveau est conformé par ses concurrents directs et indirects, ses clients...

L'analyse concurrentielle vise à évaluer l'attractivité d'un secteur d'activité à travers de l'étude de son intensité (ou degré de concurrence) et de l'identification des déterminants de sa structure concurrentielle (la nature et l'intensité des principales forces et acteurs).

La figure 21 représente le **modèle de cinq forces** concurrentielles proposé par Michael Porter (1982). Ce modèle est une technique permettant d'identifier la nature et l'importance de l'ensemble des forces et facteurs qui déterminent la structure concurrentielle d'un secteur. Cette méthode propose une vision élargie en intégrant non seulement les concurrents directs mais également les acteurs périphériques, c'est-à-dire le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des nouveaux entrants et des produits de substitution.

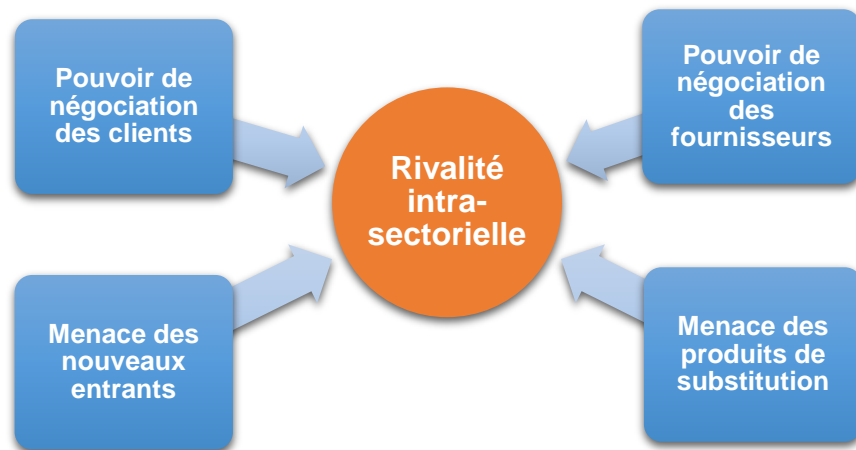


FIGURE 21 : LE MODELE DES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER (SOURCE PROPRE)

Le **pouvoir de pression des clients** se traduit par leur capacité à imposer ou à influencer en leur faveur les conditions de l'échange, que cela soit en termes de prix, de qualité, de quantité, de délais de livraison ou de paiement (BRULHART, F. et al., 2015).

Afin de réaliser l'analyse concurrentielle, l'étude se focalise sur l'une des cinq forces concurrentielles de Porter, la **rivalité intra-sectorielle**, c'est-à-dire les concurrents directs de l'entreprise. Cette rivalité peut se jouer à plusieurs niveaux : guerre des prix, publicité, lancement de nouveaux produits ou amélioration des services offerts à la clientèle... (MAGRETTA, Comprendre Michael Porter. Concurrence. Stratégie., 2012).

Une **représentation du type radar** sera effectuée afin d'avoir une visualisation de l'intensité concurrentielle. Cette synthèse graphique consiste à noter avec une échelle de 0 à 5 chacune des forces analysées. Une note de 5 se traduit en une forte menace pour le secteur. La surface obtenue en reliant les notes des différentes forces concurrentielles montrera l'intensité concurrentielle du secteur d'activité. En outre, elle permet d'observer l'importance relative de chacune des forces.

L'unité d'analyse et de diagnostic sera au niveau des **segments stratégiques**. Un groupe stratégique rassemble des entreprises concurrentes partageant les mêmes caractéristiques, comportements et positionnements stratégiques au sein d'un secteur d'activité (BRULHART, F. et al., 2015). Un secteur d'activité est généralement composé de plusieurs segments, donc celui-ci sera divisé en segments stratégiques homogènes afin de réaliser son analyse. La segmentation stratégique est normalement déterminée selon trois critères principaux : technologie, groupes de clients et besoins satisfaits. Ce **modèle des groupes stratégiques** permet d'identifier et d'évaluer la performance des positionnements stratégiques types au sein du secteur et s'appuie sur la construction d'une carte stratégique. L'analyse des groupes stratégiques permettra de positionner l'entreprise par rapport aux concurrents, d'évaluer les caractéristiques de chaque groupe et d'envisager des nouvelles stratégies de positionnement.

Certaines étapes seront développées afin de construire la **carte stratégique** (BRULHART, F. et al., 2015). Dans un premier temps, les variables ou les critères permettant de différencier les groupes stratégiques seront identifiés. Ces variables devront signaler des différences significatives concernant le positionnement concurrentiel. En deuxième lieu, selon les critères retenus et en les combinant, les entreprises seront positionnées sur une matrice à deux dimensions (chaque axe du graphique correspond à l'une des variables sélectionnées). Finalement, les zones seront délimitées par biais des cercles en regroupant les entreprises qui partagent les mêmes stratégies. Une présélection

des variables sera réalisée par la stagiaire et ultérieurement les plus pertinentes seront validées par le responsable commercial Europe et le commercial de l'entreprise au Portugal.

La demande, c'est-à-dire les **clients ou potentiels acheteurs** font également partie de l'analyse au niveau de microenvironnement. **L'objectif est de prospecter et de repérer leurs besoins et leurs attentes, afin de mieux adapter la nouvelle offre de Richel Group.** En vue de déterminer la **typologie de client**, plusieurs variables seront prises en compte et recueillies en s'appuyant sur des visites aux producteurs, de l'expérience des commerciaux de l'entreprise, des rapports internes, des réunions avec le bureau d'étude, entre autres. La stagiaire accomplira la recherche des variables les plus pertinentes et puis réalisera un listing qui sera ultérieurement validé par le responsable commercial Europe. La définition et l'établissement du profil client permettra postérieurement la formulation des stratégies marketing et commercial plus objectivées.

En résumant, dans l'analyse au niveau du microenvironnement, nous cherchons à répondre aux questions comme :

- Quels sont les **besoins** identifiés auprès **des producteurs des soft fruit** ? Quelles **attentes** pouvons-nous identifier en prospectant les producteurs ?
- Qui sont les **principaux concurrents de Richel Group sur le marché portugais** ?
- Quelles sont **leurs stratégies** marketing et commerciales ?
- Quelles sont les **caractéristiques des offres** que proposent les concurrents aux producteurs des fruits rouges au Portugal ?
- Quelles sont les **faiblesses des concurrents** concernant ses offres ? (dimensions, résistance aux conditions climatiques...)

2.1.c Environnement interne

Le **diagnostic interne** fait également partie du diagnostic stratégique et cherche à caractériser **le potentiel d'action et de ressources** de l'entreprise, en ayant également comme objectif de ressortir et d'identifier leurs principales **forces et faiblesses**. Les éléments internes à l'entreprise seront envisagés et évalués en termes du secteur dont Richel Group fait partie et de ses concurrents. Donc, les diagnostics interne et externe sont étroitement liés.

L'entreprise est en effet constituée de ressources, d'actifs et de compétences qui vont jouer un rôle plus ou moins important dans sa capacité à se positionner face aux enjeux environnementaux (repérés sous la forme d'opportunités et de menaces lors du diagnostic externe) et face aux conditions de performance propres à chaque secteur d'activité. L'ensemble des moyens internes et la capacité à les déployer vont donc conditionner la performance externe de l'entreprise. (BRULHART, F. et al., 2015)

Connaître les forces et les faiblesses de Richel Group va permettre de déterminer sa capacité stratégique et de mieux se positionner par rapport aux concurrents.

Le **diagnostic des ressources et des compétences** vise à identifier les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (BRULHART, F. et al., 2015). Tout d'abord, nous réaliserons une synthèse des ressources et des

compétences de l'entreprise. Par la suite, nous analyserons ses moyens en développant le modèle VRIN, expliqué ci-après.

Les ressources et les compétences de l'entreprise qui peuvent signifier un avantage concurrentiel et pourront être exploitées seront repérées et cernées. Cette **synthèse des moyens** a pour objectif d'évaluer ultérieurement le **potentiel interne** de l'entreprise et sa **capacité stratégique**. Sur la base des différentes catégories, les actifs clés matériels ou immatériels, les aptitudes, les savoirs et les savoir-faire de l'entreprise seront évalués. La figure 22 présente de manière illustrative certaines catégories qui peuvent être retenues pour l'évaluation des ressources et des compétences. Le choix des critères sera adapté pour le cas étudié, autant que pour l'entreprise et le secteur dont elle fait partie.

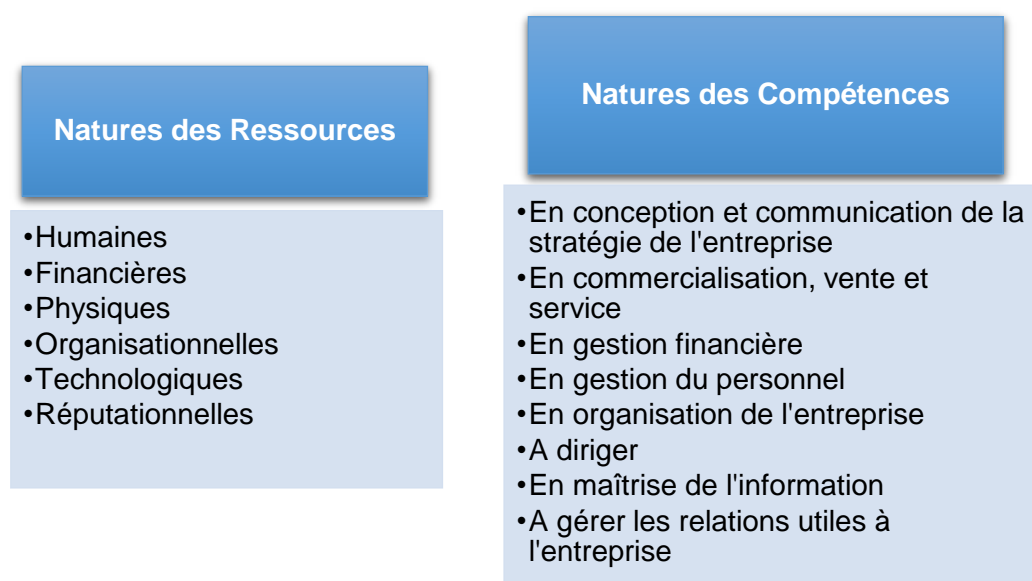


FIGURE 22 : CATEGORIES DE RESSOURCES ET COMPETENCES (SOURCE PROPRE BASEE SUR BRULHART, F. ET AL., 2015)

Développé par Jay Barney en 1991, le **modèle VRIN** (Fig.23) conduit à l'identification et l'analyse des ressources et des compétences de l'entreprise qui peuvent se traduire en des avantages concurrentiels. Les ressources et compétences évaluées devront répondre aux **quatre critères d'analyse** du modèle pour être considérées stratégiques, à l'instar d'un avantage concurrentiel solide et durable dans le temps : **Valorisable, Rare, Inimitable et Non substituable**. Egalement ce modèle permet d'identifier les faiblesses ou **handicaps concurrentiels** pour l'entreprise, lorsqu'une ressource ou compétence ne répond à aucun des critères d'évaluation.

Un **avantage concurrentiel** permet à une entreprise d'obtenir une rentabilité supérieure durable, soit grâce à des prix supérieurs, soit grâce à des coûts inférieurs, soit grâce à une combinaison des deux (MAGRETTA, Comprendre Michael Porter. Concurrence. Stratégie., 2012). Par conséquent, il faudra examiner les sources qui peuvent faire des différences et devenir un avantage concurrentiel.

Les **compétences stratégiques** représentent des domaines d'excellence organisationnelle fortement créateurs de valeur et différenciateurs par rapport aux concurrents (BRULHART, F. et al., 2015).

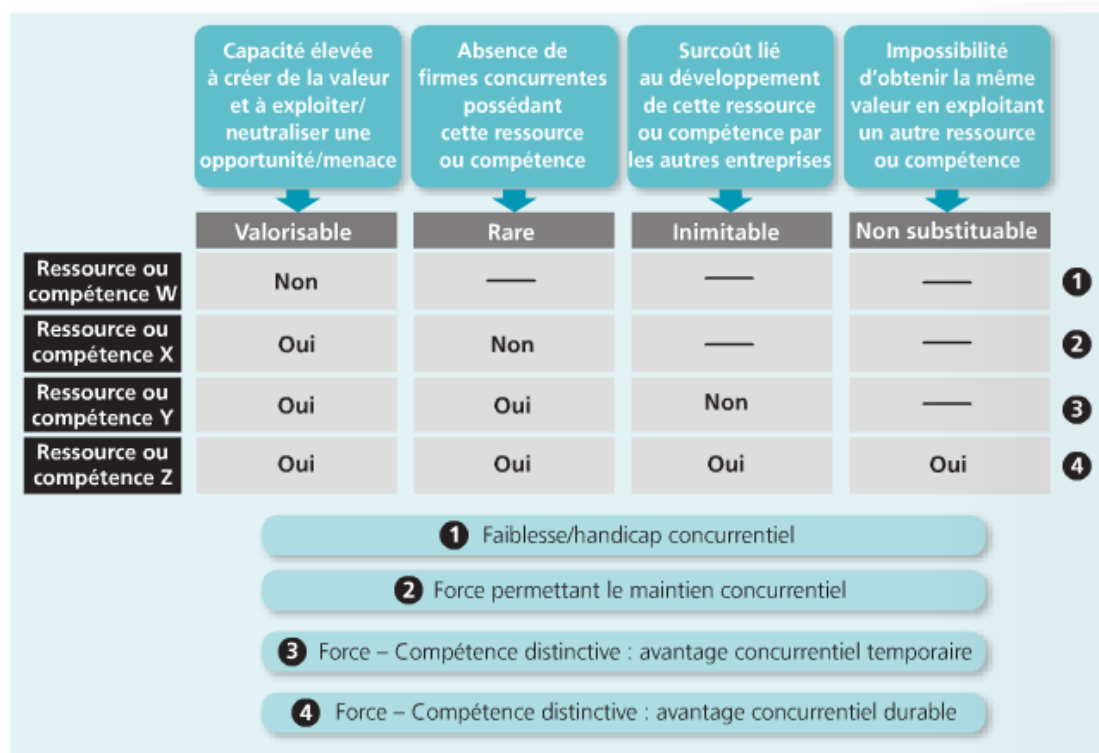


FIGURE 23 : MODELE VRIN (SOURCE BRULHART, F. ET AL., 2015)

2.1.d Synthèse

La **matrice SWOT** permettra de réaliser la **synthèse du diagnostic stratégique** (P-1.4 dans le schéma S.A.D.T.), qui mettra en relation les éléments issus des phases exposées précédemment. Cette méthode d'analyse est la phase intermédiaire entre l'analyse du marché et la formulation des stratégies. Cet outil liste une **hiérarchisation des forces, faiblesses, menaces et opportunités**.

Les faiblesses et les menaces conduisent à des stratégies défensives correctives. Forces et opportunités poussent les stratégies offensives plus innovatrices. (DIVINE, 2016)

L'analyse SWOT servira à l'entreprise à repérer les conditions du macro-environnement, de la concurrence, de la prospection clients et du même contexte interne. Compte tenu de ces éléments, la définition des stratégies marketing et commerciales pour le lancement de la nouvelle offre sera plus en accord avec les objectifs établis par l'entreprise.

Le modèle SWOT présente ainsi deux intérêts principaux (BRULHART, F. et al., 2015) :

- Catégoriser les informations issues des diagnostics interne et externe
- Mettre en relation de manière croisée ces informations dans le but d'orienter les choix stratégiques.

A partir de cette analyse, quatre options stratégiques peuvent être envisagées, regroupées en deux catégories : les **stratégies offensives** et les **stratégies défensives** (Fig.24). Les premières réfèrent à la mobilisation des forces et des ressources de l'entreprise pour profiter les opportunités de développement de l'environnement externe. D'une autre part, les deuxièmes cherchent à diminuer les effets des menaces ou des conditions défavorables

de l'environnement externe, soit en mobilisant les forces et les compétences actuelles de l'entreprise, soit en développant des moyens qui permettant de diminuer ses faiblesses pour mieux gérer les menaces du contexte externe.

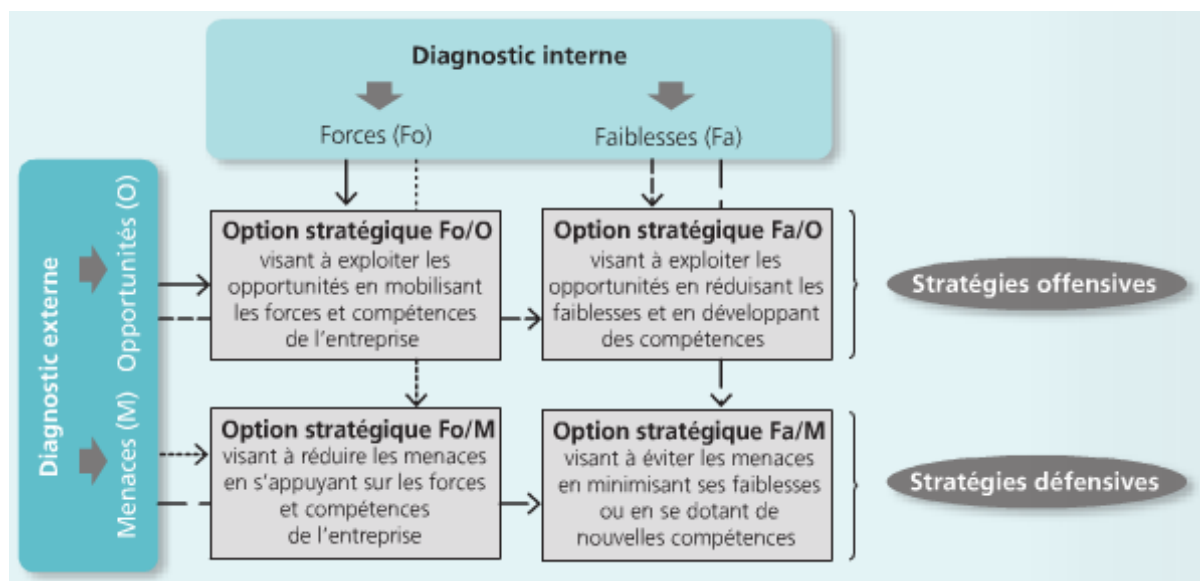


FIGURE 24 : LES OPTIONS STRATEGIQUES ISSUES DE LA SYNTHESE SWOT (SOURCE BRULHART, F. ET AL., 2015)

En outre, cet outil est pratique et d'importance dans le sens où il pourra être employé pour de prochaines études de marché dans le cas où l'entreprise en aura besoin. Cependant, si bien le modèle SWOT est simple à utiliser, pratique pour résumer différents éléments et peut-être appliqué à plusieurs analyses, comprend quelques limites. En premier lieu, les diagnostics interne et externe sont réalisés séparément mais ils sont étroitement en relation. Donc, il faudra les effectuer simultanément et les réviser occasionnellement. La deuxième limite s'agit sur les éléments tenus en compte dans l'analyse : ils sont relatifs en termes des différents facteurs, comme par exemple le cas d'étude, l'entreprise, la situation géographique, ...

2.2 La segmentation du marché B to B

La segmentation est une **modélisation stratégique** qui permet de choisir ses cibles (DIVINE, 2016). En **regroupant les clients en sous-ensembles** ayant des attentes et des comportements homogènes, il devient possible d'**optimiser la stratégie et le marketing** de l'entreprise pour mieux servir chaque segment du marché (LENDREVIE, J. et al., 2014). Les marchés présentent toujours de l'hétérogénéité, donc une segmentation peut être réalisée dans tous les cas. *Plus les segments sont hétérogènes, plus la segmentation est justifiée* (LENDREVIE, J. et al., 2014). **L'hétérogénéité des marchés B to B est plus significative que celle en B to C**, dès lors que la réalisation d'une segmentation est d'importance.

Dans certains cas, **la segmentation sert essentiellement à l'analyse du marché potentiel afin d'orienter la prospection et l'adaptation de l'offre**, les clients conquis étant ensuite traités de façon personnalisée. (LENDREVIE, J. et al., 2014)

Concernant les **critères de segmentation en B to B**, nous pouvons remarquer certaines précisions :

- Si bien les principes de la segmentation en B to B se ressemblent par rapport aux B to C, **les critères de segmentation diffèrent**.
- Le **critère économique** (activité, potentiel des entreprises, taille, rythme et rentabilité des commandes de ces entreprises) est beaucoup plus discriminant en B to B qu'en B to C (LENDREVIE, J. et al., 2014).
- Les **avantages recherchés en B to B** (appelés couramment les raisons d'achat en B to C) sont déterminants pour la segmentation. La diversité des clients, la variété des contextes d'utilisation et la grande complexité technique des produits, font des avantages recherchés en B to B soient plus nombreuses qu'en B to C. La variation des avantages recherchés concernant la performance des produits et des services est très large. Pourtant il faut lister les avantages recherchés par catégorie de clients et ensuite les hiérarchiser selon leur importance dans chaque groupe.
- La segmentation peut varier selon le comportement et la situation d'utilisation du produit ou service.
- La relation avec le client dont sa nature et son intensité, peut constituer une façon de segmenter le marché. Il s'agit de différencier les **clients transactionnels** (les acheteurs irréguliers) des **clients relationnels** (des clients qui cherchent une relation durable dans le temps).

Premièrement, nous accomplirons une **macro-segmentation** basée sur le croisement de trois **critères de base, de catégorisation des producteurs** :

- **Taille** : le nombre d'employées ou le chiffre d'affaires sont des données pouvant être prises en compte pour segmenter les entreprises selon sa taille. Eléments tels que l'exigence de qualité et durabilité, la pression sur les prix ou le volume d'achat, seront plus élevés dans le cas d'une entreprise avec plus 250 personnes que dans une petite organisation de moins de 10 personnes.
- **Secteur d'activité** : une même entreprise par exemple, peut appartenir à différents secteurs économiques selon ses activités. Cependant, ce critère servira pour affiner la segmentation en catégories sectorielles économiques.
- **Lieu géographique des clients** : ce critère est un indicateur des efforts dont l'entreprise doit faire pour ses clients (commerciaux, logistiques, d'après-vente, ...).

Ensuite, des critères supplémentaires seront sélectionnés en ayant comme objectif la réalisation d'une **micro-segmentation** dans chaque groupe émergé de la macro-segmentation. Des **avantages recherchés** par l'acheteur, tels que des caractéristiques techniques, image de marque, prix, entre autres, seront un autre critère à utiliser. Egalement, les critères **processus d'achat**. Ils concernent la capacité à négocier les délais de paiement, les conditions des contrats ou pour baisser les prix, le nombre de sites ou de pays en présence, ... Ce critère permet de mieux cibler pour structurer la distribution.

Le processus donc partira d'une macro-segmentation à une micro-segmentation, en se basant sur des sources des données et des informations tant externes comme internes à l'entreprise. Cette information sera apportée par les **études documentaires** (presse

spécialisée, sites de clients potentiels, documents commerciaux, sites de concurrents, commandes, comptes rendus des visites aux clients, fichiers techniques...), les **événements** (salons professionnels, colloques, ...) et les **acteurs de la filière** (clients, clients de la concurrence, prospects, distributeurs, leaders d'opinion) ou les **acteurs de l'entreprise** (force de vente, bureau d'études, directeurs...). La segmentation sera donc **multicritère**. Néanmoins, elle se concentrera sur quelques critères pour limiter l'information et grouper les clients et les prospects.

Certains segments sont plus attractifs que d'autres (en termes de rentabilité potentielle, de croissance...) et tous ne peuvent être atteints par l'entreprise compte tenu de son offre (SOULEZ, LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel., 2016). Dans la section suivante, chaque segment sera donc évalué en fonction des différents critères, comme par exemple la présence d'un concurrent puissant, les ressources nécessaires pour les parvenir ou l'adéquation avec les objectives de l'entreprise.

3. Stratégie marketing et commerciale

La deuxième partie de cette étude vise à la **formulation de la stratégie de marketing et commerciale**. Comme présenté dans le schéma avec la méthode S.A.D.T. (Fig.20), deux phases le composent : le **Ciblage (P-3)** et le **Marketing Mix (P-4)**. En même temps, le Marketing Mix est divisé en **quatre phases secondaires** :

- Politique de Produit (P-4.1)
- Politique de Prix (P-4.2)
- Politique de Distribution (P-4.3)
- Politique de Communication (P-4.4)

Ci-après, les définitions, les méthodes et les outils correspondants à chaque phase seront développés.

3.1 Ciblage

Une fois la segmentation réalisée, la phase suivante consiste à sélectionner le(s) segment(s) cible(s) que l'entreprise va viser et sur lesquels elle souhaite être présente.

Comme annoncé dans l'étape précédente, une **évaluation des segments identifiés** pendant le processus de segmentation sera réalisée. Des indicateurs qui permettent évaluer le potentiel de l'entreprise et l'attrait du segment, seront évalués par biais d'une **analyse multicritère**. Chaque indicateur reçoit un coefficient de pondération en fonction de l'importance qu'il représente. En conjoint avec le responsable commercial Europe, la stagiaire réalisera une grille d'analyse dont les critères et les segments recevront une note. Finalement, parmi cette démarche et les résultats obtenus par segment, nous réaliserons un classement décroissant qui servira au choix de ciblage.

Plusieurs stratégies de ciblage sont possibles. Le choix de l'entreprise dépendra si elle décide la couverture totale du marché ou de se focaliser sur un ou quelques segments considérés comme stratégiques. L'entreprise a généralement le choix entre trois options concernant **les stratégies de ciblage** (VIOT, Mémentos LMD - Le marketing, 2016)

(SOULEZ, LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel., 2016) :

- **Stratégie indifférenciée** : elle décide se concentrer sur une cible unique et large. L'offre proposée aux clients est unique et standard. Les risques financiers sont limités car il n'y a pas besoin d'un marketing mix différencié ou d'un produit adapté. Cependant des autres risques sont possibles, par exemple si la concurrence mène une segmentation plus fine et un ciblage pour satisfaire des besoins plus spécifiques et en offrant un produit moins standardisé que l'entreprise.
- **Stratégie concentrée** : l'entreprise vise une cible unique et bien délimitée. Cette stratégie est envisageable pour concentrer les ressources et les compétences de l'entreprise sur un seul segment. L'inconvénient principal est la concentration des risques.
- **Stratégie différenciée** : elle vise cibles multiples et diversifiées. L'entreprise développe un produit adapté et un marketing mix spécifique pour chaque segment. Cette stratégie est coûteuse, pourtant elle pourra être justifiée avec une augmentation considérable du CA. Néanmoins, une couverture partielle du marché peut être plus rentable qu'une couverture totale.

Dans le cas des modifications de l'offre et des conditions du marché, le ciblage devra être actualisé.

Le ciblage est le résultat d'une volonté stratégique et de contingences locales qui prend la forme d'une roadmap de segments (DIVINE, 2016).

3.2 Marketing Mix

Le marketing stratégique est une forme d'affichage de la stratégie, l'expression visible de l'avantage concurrentiel (BLANC, Le marketing industriel, 2003). En fonction de la segmentation et le ciblage réalisés, nous procèderons à la démarche du marketing mix avec l'objectif de **proposer des stratégies optimales pour le(s) segment(s) visé(s)**.

D'une manière générale, le marketing mix est l'ensemble des 4 variables connues comme les **4P**, qui définissent comment nous allons présenter l'offre dans le marché. Les deux premières contemplent la **définition de l'offre** que l'entreprise va offrir à ses clients potentiels, c'est-à-dire la politique **produit** et la politique de **prix**. Les deux dernières considèrent la **fomentation de la demande de l'offre** : la politique de distribution (**place**) et la politique de communication ou **promotion**.

3.2.a Produit

Une fois réalisées les phases de l'analyse du marché, l'objectif est d'établir une politique produit spécifique pour le(s) cible(s) visé(s).

En le définissant, les attentes et les besoins de la demande, les propositions d'offre des principaux concurrents et les ressources et compétences dont compte l'entreprise, seront prises en compte.

La politique produit décrira :

- Les principales **performances** dont l'offre apporte selon ses **caractéristiques techniques** ;
- Les **avantages compétitifs**. Selon (SOULEZ, LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel., 2016), l'avantage produit est l'ensemble des caractéristiques distinctives du produit, c'est-à-dire celles que les concurrents ne possèdent pas ;
- Les **normes de qualité** aux quelles l'offre répond.

3.2.b Prix

La deuxième variable d'action au sein du marketing mix est le prix.

En tenant en compte des objectifs de l'entreprise, certaines variables vont définir le prix de l'offre, des facteurs internes comme par exemple les coûts de la production et distribution, et des facteurs externes comme l'analyse de la demande et de la concurrence...

Dans cette partie, différentes questions seront répondues :

- Quel est-il le **prix de l'offre** de Richel Group ?
- Quelles sont-elles les **conditions de paiement** ?
- Existent-ils des **options possibles de l'offre** qui peuvent faire varier le prix de base ?
- Quel est-il le positionnement de l'offre de la **concurrence** ? (prix, conditions de paiement...)
- Existent-ils des **considérations spéciales, conditions de garantie...** ?

Il y a plusieurs façons de s'installer sur le marché. La **stratégie** (SOULEZ, LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel., 2016) à implémenter peut être :

- **De pénétration**. Pratique d'un prix relativement bas pour vendre le plus possible.
- **D'écrémage**. Cette stratégie consiste en adopter un prix relativement haut par rapport aux concurrents.
- **De prix différenciés**. Les prix adoptés seront plutôt bas ou plutôt élevés en fonction de la demande, de la zone commerciale, des conditions de vente...
- **D'alignement**. L'entreprise s'aligne au prix du marché, en vendant au même prix que son concurrent principal.

3.2.c Distribution

Le canal ou circuit de distribution est le moyen permettant de rendre accessible au client le produit fabriqué par l'entreprise (AUDIGIER, Marketing pour l'entreprise, 2003).

La distribution n'est pas une variable « passive », découlant naturellement de la production. On peut définir la distribution comme l'ensemble des actions propres à placer le produit en position privilégiée face à l'acheteur (BLANC, Le marketing industriel, 2003).

L'objectif de la politique de distribution est de rendre l'offre disponible aux clients.

Le **canal de distribution** représente les étapes entre l'entreprise et le client. Différentes options sont possibles :

- Canal **direct** dont le réseau de vente est intégré à l'entreprise ;
- Canal **indirect**, pouvant être par exemple avec distributeurs, agents... ;
- Canal **mixte ou hybride**, résulte de la combinaison des deux canaux précédents.

La politique de distribution servira à définir :

- Quel sera-t-il le **mode de distribution** ? Le canal de distribution sera plutôt **direct, court** ? Ou bien il aura un fort nombre d'**intermédiaires, agents** ?
- Dans le cas où les **distributeurs** sont recommandés, doivent-ils être **spécialisés** dans ce marché, technologie ou domaine d'activité ?
- Quelle sera la **couverture géographique** ?

3.2.d Communication

Pour l'entreprise, la communication représente le moyen de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même, à partir d'informations qu'elle a recueillies sur son marché (AUDIGIER, Marketing pour l'entreprise, 2003). La communication marketing consiste à **transmettre des messages à des cibles** dans le but de modifier leurs attitudes et leurs comportements (SOULEZ, LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel., 2016).

Ainsi, la communication a pour objectifs :

- Établir la **liaison avec le marché** ;
- **Inform**er les consommateurs industriels ;
- Les **persuader** pour en faire des acheteurs (BLANC, Le marketing industriel, 2003).

En outre, l'objectif est de **faire connaître les performances de l'offre de Richel Group par rapport aux concurrents**.

Afin d'atteindre l'ensemble de ces objectifs, la politique de communication peut utiliser **divers canaux de communication** : l'action par des médias (publicité diffusée par différents vecteurs comme l'internet, la presse...) et la promotion hors médias (relations publiques, communication événementielle...). En fonction des objectifs poursuivis, l'entreprise pourra utiliser un mix de ces outils.

Les moyens possibles pour la politique de communication sont :

- **De contact**, c'est-à-dire les relations publiques dont les salons, les expositions...
- **L'action média** : des supports papiers comme la presse généraliste et spécialisée, les sites d'internet...
- **Les outils complémentaires**, tels quels catalogues, brochures, plaquettes...

Afin de réaliser un **plan de communication**, les questions à répondre sont du type :

- Quels objectifs poursuivre ? Quels médias allons-nous utiliser ?

PARTIE III : PANORAMA, TENDANCES ET PERSPECTIVES DU MARCHE EUROPEEN DES FRUITS ROUGES

1. Un avenir prometteur pour le marché européen des fruits rouges

La **fraise** est le principal marché et le plus mature dans la catégorie des fruits rouges. Le secteur de la fraise est en pleine évolution, en passant de la production locale et saisonnière vers un secteur à plus forte intensité de capital avec des saisons prolongées et une qualité supérieure.

Le succès de l'introduction de nouvelles variétés et de meilleur matériel de plantation sont les clés des changements dans le secteur européen des **framboises**. L'approche plus intégrée et tout au long de l'année pour cultiver et approvisionner des variétés plus sucrées, fermes et de taille plus importante, a contribué à relancer le secteur de la framboise fraîche.

La demande des **myrtilles** de qualité supérieure tout au long de l'année est en croissance particulièrement rapide, tant pour les importations depuis les différentes régions productrices dans le monde que pour ceux des pays producteurs de l'UE (VAN RIJSWICK, 2016).

Selon la presse spécialisée du secteur, Eurofresh-Distribution, les fruits rouges ont dépassés tous les autres types de fruits frais en termes de croissance. Lorsque le reste des fruits sont restés stables, **les soft fruit ont doublé tant en volume comme en valeur au cours des dix dernières années en Europe**. De 2004 à 2015, les chiffres sont passés d'environ 620 millions d'euros à approximativement 1.3 milliards d'euros. D'une manière générale, les framboises et les myrtilles sont très demandées, tandis que la consommation et le commerce des fraises devraient rester plutôt stables. Les tendances du marché des soft fruit changent. Les **variétés disponibles** sont aussi plus nombreuses qu'avant. La **saison des ventes** est plus longue. Les **supermarchés** ont établi une politique favorable envers le marché des fruits rouges, avec la gestion des catégories spécifiques et des étagères supplémentaires pour les ventes. Ainsi, dans de nombreux pays, des **campagnes de marketing** ont encouragés la consommation de ces fruits.

1.1 Trois pays dominant la production de fraise en Europe

Entre les années 2003 et 2013, la production de fraises dans l'Union Européenne montre une tendance positive avec une augmentation de 23%. Selon les dernières données disponibles de la FAOSTAT, la production européenne en 2013 était d'environ 1.126.000 tonnes et une superficie récoltée de 109.792 hectares (Fig.25).

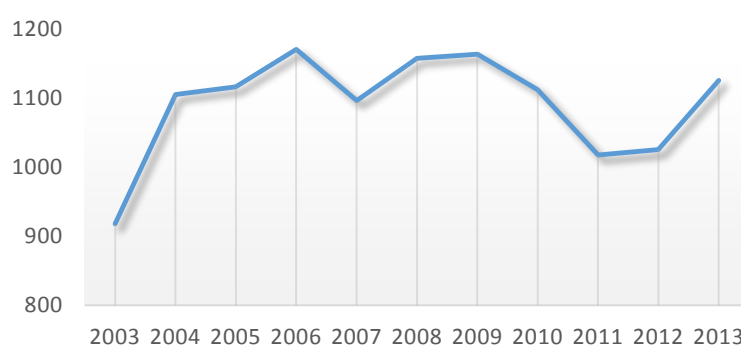


FIGURE 25 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE FRAISES DANS L'UNION EUROPEENNE (EN MILLIERS DE TONNES)
(SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)

Les trois majeurs acteurs dans l'UE produisent 58% du total des fraises. L'Espagne est en tête du classement depuis longtemps avec 312.500 tonnes. C'est le plus gros producteur européen de fraises avec 28% du total produites en 8.000 hectares, suivie de la Pologne et l'Allemagne avec le 17% (192.647 tonnes) et le 13% (149.680 tonnes) respectivement. Le Portugal arrive au 14° rang en représentant à peine 1% du total avec 12.800 tonnes de fraises produites en 400 hectares (Tableau 1).

Pays	Production (tonnes)	% du total	Superficie récoltée (hectares)	% du total
Espagne	312.500	28	8.000	7
Pologne	192.647	17	55.020	50
Allemagne	149.680	14	15.577	14
Portugal	12.800	1	400	0,4

TABEAU 1 : PRODUCTION ET SUPERFICIE RECOLTEE DE FRAISE DES PRINCIPAUX PAYS EN 2013
(SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)

1.2 Une forte croissance sur la production européenne de framboises

L'Union Européenne à 28 a produit **155.000 tonnes de framboises en 2015**, donc **63% de plus qu'il y a dix ans**. La Pologne avec 79.900 tonnes représente 51% de ce volume. L'Espagne et le Royaume-Uni en troisième et quatrième position respectivement produisent à eux deux 34.000 tonnes. **En quatrième lieu on trouve le Portugal avec 12.660 tonnes qui représentent environ 8% du total de framboises produites dans l'UE** (Fig.26) (EUROSTAT, 2016).

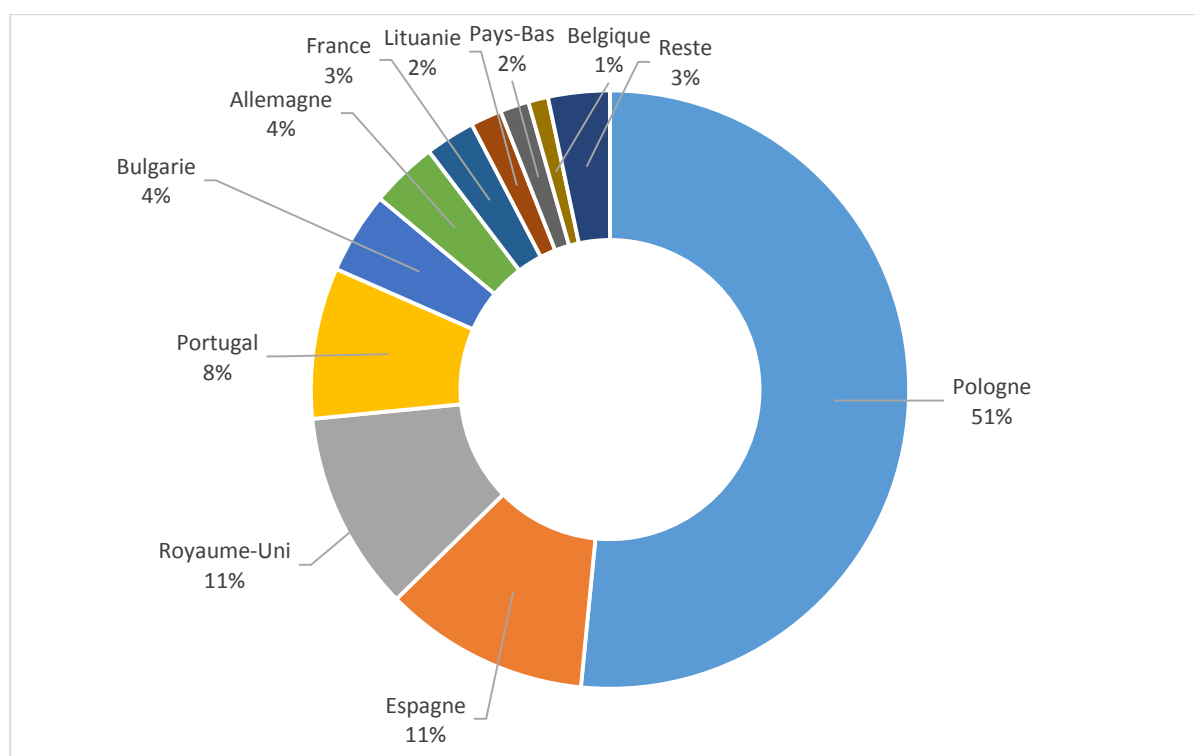


FIGURE 26 : POURCENTAGE DE PRODUCTION DE FRAMBOISE DANS L'UNION EUROPEENNE
(SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)

En 2015 la superficie cultivée de framboise dans l'UE était de 38.700 hectares, **une augmentation de 11.560 hectares (+43%) en comparaison à l'année 2005**. Même dans ce cas, la Pologne est largement en tête avec 71% des hectares de framboises cultivées en Europe. Environ 10% de la production est répartie entre le Royaume-Uni et l'Espagne avec 2.000 et 1.850 hectares respectivement. **Le Portugal arrive au septième rang avec 780 hectares (2%) des framboises produites** (Fig.27) (EUROSTAT, 2016).

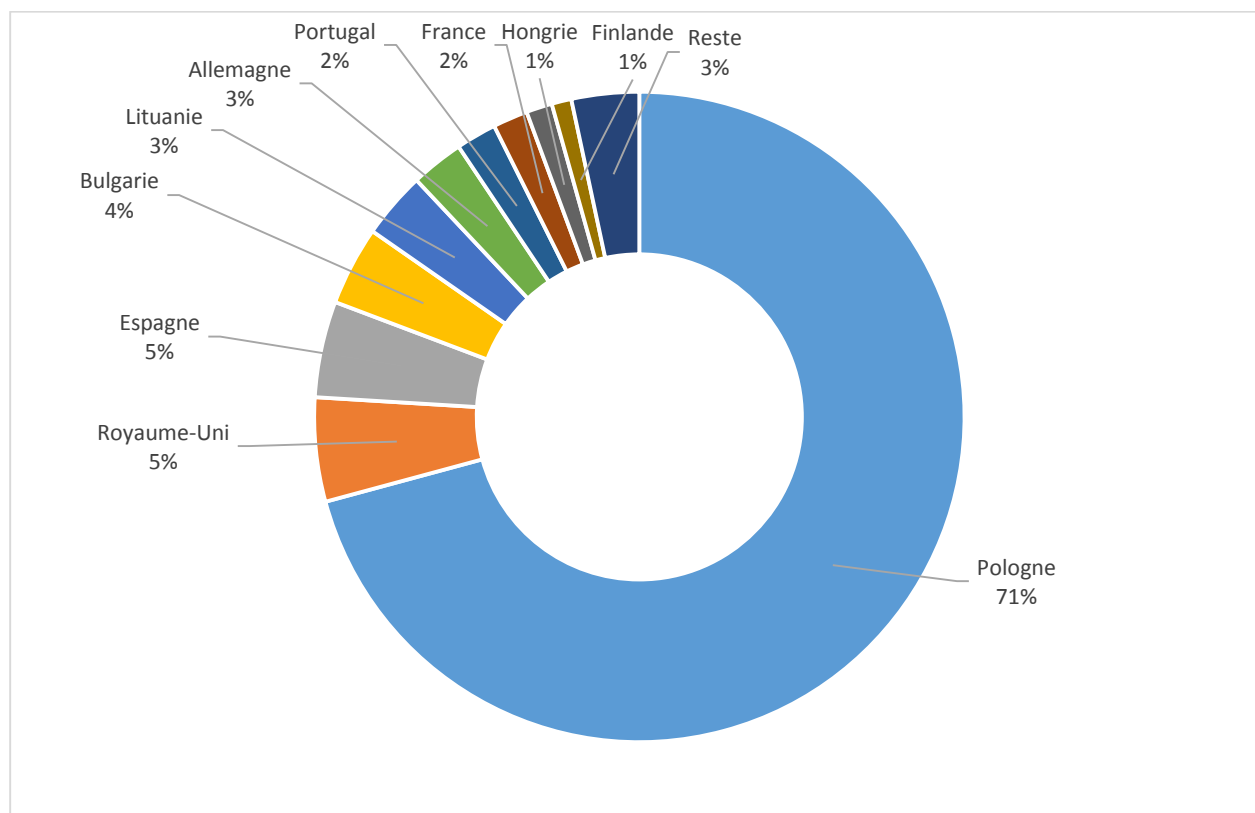


FIGURE 27 : POURCENTAGE DE SUPERFICIE DE FRAMBOISE DANS L'UNION EUROPEENNE (SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)

1.3 Le marché européen des myrtilles commence à se développer

Les tendances du marché européen montrent que tant la consommation comme la production de myrtilles sont en plein essor. Ces tendances se développent en même temps dans les marchés et les régions existants comme dans de nouveaux endroits.

Par suite à l'augmentation de la demande des fruits rouges, le volume offert est aussi en hausse. L'expansion de la production de myrtilles en Europe est due principalement à l'augmentation de la consommation et ainsi à une plus grande utilisation de la catégorie des baies au détail.

En analysant les données de la North American Blueberry Council¹, on peut constater qu'**avec un accroissement de +69% de la surface de myrtille en Europe s'est fortement développée, en passant de 6.760 hectares en 2007 à 11.434 hectares en 2014**. Si bien, que ce sont les pays de l'Europe Orientale qui ont la majorité de la surface, ceux du Sud et

¹ (BRAZELTON, World Blueberry Acreage & Production, 2013) (BRAZELTON, U.S. Highbush Blueberry Council, 2015)

de l'Ouest ont montré un taux de croissance plus important entre les années 2007 et 2014 (+126%).

La production est passée de 44.588 tonnes en 2012 à 64.546 tonnes en 2014 (+45%). L'augmentation des myrtilles transformées reste faible (+4%) en comparaison avec la production en frais (+48%). En 2014, l'Europe a produit **60.917 tonnes de myrtilles en frais**, principalement dans les pays du Sud et de l'Ouest (40%). D'un autre côté, **3.629 tonnes de myrtilles transformées** ont été produites dont 50% en Europe Orientale et seulement 6% dans les pays du Sud et de l'Ouest.

L'Europe Orientale est la principale région de production de myrtilles. C'est la Pologne qui est en tête avec 3.499 hectares (36% du total), étant le principal pays européen producteur en frais mais surtout en transformé (44% des tonnes transformées produites en Europe). L'Europe du Nord et Centrale est la deuxième région productrice dont l'Allemagne (23%) et les Pays-Bas (6%) sont les acteurs majeurs. L'Espagne avec 3.050 hectares (13%) est le principal pays de l'Europe du Sud et de l'Ouest.

Globalement, ces facteurs indiquent qu'il reste une marge considérable pour le développement du marché et la croissance en Europe.

2. Les principaux pays acteurs du marché des soft fruit

2.1 Huelva, en Espagne, le plus important point de référence pour le secteur

L'Espagne est le cinquième producteur mondial de fraises après la Chine, les Etats-Unis, le Mexique et la Turquie et représente le 4% de la production mondiale. Environ 97% de sa production est située à Huelva, dans la région d'Andalousie.

La dernière décennie la production de fraise espagnole a montré une tendance négative avec -13% entre 2003 et 2013 (FAOSTAT, 2016). Selon le MAGRAMA², en 2014 des 292.101 tonnes seulement 13 hectares ont été produites sans irrigation et le reste avec irrigation dont 193 hectares en plein champ et **7.585 hectares sous abri (97,5%)**.

Les 75% de la production de fraises d'Huelva est pour la consommation en frais et les 85% de la production est exportée. Les principaux pays importateurs des fraises espagnoles sont la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie.

Huelva est la zone de production des fruits rouges leader en Europe. En cherchant à diversifier sa production, sur les 9.658 hectares des soft fruits en 2015/2016, la superficie de fraise a diminué environ 9% en comparaison à la saison 2014/2015 et le reste des baies ont vu une augmentation du 25%.

Actuellement, Huelva compte avec une superficie de culture de 5.860 hectares de fraises (-8,7% par rapport à la saison dernière) tandis que **les framboises représentent 1.815 hectares (+16%) et les myrtilles 1.953 hectares (+33%)** (EUROFRESH-DISTRIBUTION, 2016).

2.2 La production portugaise des fruits rouges explose

Au Portugal, la culture des fruits rouges est à la mode, et la framboise en profite en premier lieu. Pourtant, malgré un climat idéal pour cette culture, le pays n'a pratiquement pas

² Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España

produit de fruits rouges pendant longtemps. En 1999, environ 580 ha étaient occupés par des fruits rouges dont 500 par la fraise. (REUSSIR F&L, 2016).

Aujourd'hui, **la myrtille c'est le premier fruit rouge en surface**, suivi par la framboise et la fraise. **Entre 2009 et 2015, la superficie a observé une croissance explosive en passant de 40 à 1.330 hectares.** En 2012 tout le volume commercialisé était en frais, donc 1.225 tonnes. **La production nationale s'élève à 4.444 tonnes en 2015, +144% que l'année précédente.**

Certaines régions portugaises ont d'excellentes conditions climatiques pour la production hors-saison de framboises avec la possibilité d'une production précoce et tardive, pendant le printemps et à l'automne, respectivement (BRAS DE OLIVEIRA, Small Fruit Production, 2010). La plupart des cultures de framboise sont dans la région Alentejo au sud du Portugal, autour de la ville d'Odemira. Selon la base de données de l'EUROSTAT, **en 2015 la production de framboise occupe une superficie d'environ 780 hectares, +73% qu'en 2014 et fortement en hausse par rapport à il y a cinq ans (150 ha).**

De la production nationale, environ 90% est à l'export, principalement vers l'Europe. Les exportations de framboises portugaises sont en forte hausse. En 2009, 500 tonnes ont été exportées, 6.400 tonnes en 2014 et 10.000 tonnes en 2015. Ces exportations ont rapporté près de 82 millions d'euros en 2014 (+27% en un an) (EUROSTAT, 2016).

L'évolution de la production de fraises au Portugal montre une tendance plutôt négative en comparaison aux autres soft fruits. En 2011, 14.350 tonnes ont été produites en 540 hectares. Cependant, quatre ans plus tard **la surface cultivée a diminué à 320 hectares (-69%)**(EUROSTAT, 2016). Les zones de production sont réparties tout au long du Portugal, principalement au sud dans l'Algarve, à Alentejo littoral, proche de Lisbonne à Ribatejo et au nord du pays.

Au Portugal, les technologies de production sont semblables à la grande culture de fraise dans les zones à climat méditerranéen (Californie, Espagne, Maroc, Egypte, Turquie et Italie). Les zones avec des systèmes de production hors-sol ont augmenté dans le pays, basés sur les technologies de production développées dans les pays d'Europe centrale. **C'est dans la région d'Algarve où la production hors-sol a eu le plus grand développement** (BRAS DE OLIVEIRA, Small Fruit Production, 2010).

Néanmoins, la superficie cultivée pour la production de framboises et myrtilles a enregistré une forte augmentation avec la mise en place de certaines sociétés de capitaux étrangers au Portugal.

2.3 Pologne, leader sur les marchés des surgelés

La Pologne est un des acteurs majeurs dans le marché européen de framboises. C'est le plus important producteur, tant en tonnes comme en hectares. **Depuis 2010, l'évolution annuelle de la surface a faiblement variée, en restant environ 28.000 hectares.** Cependant, l'importante différence du 63% entre les rendements des années 2014 et 2015, en passant de 126.000 à 80.000 tonnes, a été à cause d'un fort manque de pluies (Tableau 2) (FAOSTAT, 2016). Les conditions météorologiques vont fortement influencer non seulement les rendements mais également la qualité des framboises récoltées.

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>Surface</i> (1.000 ha)			28,4	28,8	28,3	27,4
<i>Production</i> (1.000 t)			127,1	121	125,9	79,9
<i>Rendement</i> (t/ha)			4,48	4,20	4,45	2,92

TABLEAU 2 : PRODUCTION DE FRAMBOISES EN POLOGNE
(SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)

Ainsi, la Pologne est le premier exportateur européen de framboises fraîches et surtout surgelées. **Environ 50% de la production est destinée aux surgelés dont 94% est exporté.** Le 15% de la production est exportée directement en frais (à peu près 12.000 tonnes en 2015). **Les framboises destinées au frais sont normalement produites sous abri et ceux destinées à l'industrie sont cultivées en plein champ.**

Concernant les fraises, la Pologne est un des plus gros acteurs dans le marché de l'UE, le deuxième producteur après l'Espagne et **le plus important sur le marché des fraises surgelées.**

Ainsi, c'est le premier pays producteur de myrtilles dans l'UE. La production a fortement augmenté en passant de 1.600 hectares en 2005 à 3.500 hectares en 2012.

Si bien la Pologne est le principal producteur et exportateur des fruits rouges en Europe, en raison de sa situation géographique ne produit que de la fin du printemps à l'été. En conséquence, le marché au cours de l'automne-hiver et au début du printemps, reste ouvert aux pays méditerranéens, en particulier à l'Espagne et le Portugal.

PARTIE IV : ANALYSE DU MARCHÉ

1. Diagnostic des facteurs du contexte externe qui influencent la performance de Richel Group et les entreprises du secteur

1.1 Les résultats de l'analyse PESTEL

Les facteurs macro-environnementaux plus remarquables et susceptibles d'influencer le développement et la performance de Richel Group dans le contexte de cette étude, sont listés dans le tableau 3. Or, ils seront brièvement expliqués afin de situer leurs influences et les classer comme des opportunités ou des menaces.

Facteurs environnementaux	Nature des impacts et des influences	Criticité ou significativité	Conséquences stratégiques potentielles
POLITIQUE			
<ul style="list-style-type: none"> Politiques communes par le fait d'appartenance à l'Union européenne 	Opportunité	Suppression des obstacles au commerce entre les acteurs	Lancement de la nouvelle offre dans les pays qui appartiennent à l'Union européenne
ÉCONOMIQUE			
<ul style="list-style-type: none"> Croissance du marché des fruits rouges 	Opportunité	Influence essentielle et croissante ; impact très positif et fort	Focalisation sur les producteurs des fruits rouges
<ul style="list-style-type: none"> Coût de la main-d'œuvre 	Opportunité	Influence importante et impact très positif	Satisfaire besoins et attentes des clients
<ul style="list-style-type: none"> Manque de motivation dans le milieu agricole 	Menace	Influence considérable et impact négatif	Motivation par biais des financements (options de paiement)
<ul style="list-style-type: none"> Prix de l'acier 	Menace	Prix en augmentation Impact négatif important	
SOCIALE			
<ul style="list-style-type: none"> Style de vie : adaptation aux régimes modernes 	Opportunité	Impact sur la demande	
<ul style="list-style-type: none"> Allégations de santé 	Opportunité	Influence croissante sur la consommation et impact positif	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mode & Tendances</i> 	Opportunité	Impact positif sur la demande des fruits rouges par rapport au reste des fruits	
TECHNOLOGIQUE			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Découvertes R&D : génétique fraise vs. Génétique framboise et myrtille</i> 	Opportunité	Influence importante et impact positif	Développement d'une offre adaptée
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Découvertes R&D : optimisation de la gestion des ressources</i> 	Opportunité	Impact positif	Étudier et analyser les options des structures
ENVIRONNEMENTALE			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Efficacité dans l'utilisation de l'eau et d'engrais</i> 	Opportunité	Tendance croissante	Marketing et communication afin de faire connaître les bénéfices
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aspect visuel des multitunnels dans les paysages naturels et pollution des films plastiques</i> 	Menace	Tendance croissante et impact négatif	
LÉGALE			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Normes et spécifications techniques en vigueur</i> 	Opportunité/ Menace	Influence très importante	Rôle du bureau d'étude - Homologation de l'offre

TABEAU 3 : L'ANALYSE PESTEL DE RICHEL GROUP ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR

La relation commerciale entre deux acteurs **des pays différents mais qui appartiennent à l'Union européenne** sera relativement plus facile grâce aux politiques communes établies et à l'abolition des barrières commerciales. En outre, il permet aux grandes et aux petites entreprises d'**avoir des activités transfrontalières plus facilement et à moindre coût et de faire face à la concurrence mondiale** (COMISSION EUROPÉENNE, 2015). Richel Group est actuellement présente dans 80 pays dans le monde dont le Portugal. Cela représente une opportunité de développement, dans ce marché à présent connu, en étant une garantie pour atteindre plus facilement les objectifs établis. Donc, ce facteur joue un rôle important dans la suppression des obstacles au commerce.

1.2 De considérables opportunités émergent de l'analyse de la dimension économique

Sur le plan économique, la forte croissance expliquée précédemment, tant de la production comme de la consommation des fruits rouges, est une autre opportunité qui se dégage de l'analyse de l'environnement. **Plus forte est la demande des soft fruit, plus l'influence de ce facteur est croissante.** Ce facteur environnemental est l'un des plus importants dans cette étude, en raison de l'**impact très positif et fort** qu'il peut en avoir sur la nouvelle offre de Richel Group. Ainsi, ce facteur a une conséquence stratégique possible : la **focalisation de l'offre sur les producteurs des fruits rouges.**

La main-d'œuvre joue un rôle majeur dans le fonctionnement d'une économie. Du point de vue des entreprises, elle représente un coût (coût de la main-d'œuvre) qui inclut non seulement les salaires et traitements versés aux salariés, mais aussi les coûts non salariaux, essentiellement les cotisations sociales à la charge de l'employeur. Elle constitue en tant que tel un **facteur clé de la compétitivité des entreprises** (EUROSTAT, 2016). À mesure que **les coûts de la main-d'œuvre augmentent et signifient un impact majeur sur la situation économique des producteurs des fruits rouges**, plus la proposition d'une nouvelle offre qui répond aux besoins et aux attentes des clients en diminuant ces coûts, devient une opportunité de développement pour les entreprises du secteur. L'**intensification de l'utilisation des technologies** pour la production agricole permettra de diminuer la main-d'œuvre et ses coûts associés.

Ces dernières années, la **situation des producteurs dans le milieu agricole** n'a pas été très favorable. Les raisons s'expliquent avec les différentes crises politiques, les prix bas des produits agricoles, les problèmes d'attaques des insectes et maladies qui influencent les rendements et donc les revenus des producteurs, le manque d'incitations économiques, des aides financières, etc. Ce manque de motivation influencera négativement l'investissement des producteurs dans des nouvelles technologies, pouvant être une **menace** de l'environnement pour les entreprises du secteur.

L'acier est la matière première des structures comme les serres, les multitunnels... Néanmoins, en regardant les données des indices de prix INSEE sur le site web de la Fédération Française de l'Acier, nous constatons bien que les dernières années **le marché de l'acier** est resté pratiquement stable, en restant quasiment à prix constants. Cependant, aujourd'hui il commence à augmenter, en ayant un impact considérable sur les prix finaux des structures. Forcément le prix aura un impact sur les coûts de toutes les entreprises du secteur. Cependant, **Richel Group est la seule entreprise dans le marché à fabriquer les profils.** Les concurrents achètent directement les tubes aux fournisseurs, donc leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs d'acier est moins important que celui de Richel Group. En même temps, l'économie d'échelle avec laquelle compte l'entreprise pour les achats des bobines d'acier, donne un avantage en comparaison à certains concurrents au moment de négocier le prix avec les fournisseurs. Donc, pour cette analyse PESTEL l'instabilité du prix de l'acier a un **impact négatif important** sur les entreprises du secteur.

1.3 Les autres dimensions du modèle

Les facteurs environnementaux concernant la **dimension sociale** incluent l'adaptation des fruits rouges aux régimes modernes et les allégations de santé susmentionnées. Ainsi, la mode et les tendances favorisent la consommation de ces fruits. Tous ces facteurs ont un **impact positif** et se présentent comme des opportunités de

développement pour les entreprises du secteur grâce à l'augmentation de la demande des fraises, framboises et myrtilles.

La génétique des différents fruits rouges diffère énormément. Les variétés des fraises ont été plus développées en comparaison aux variétés des framboises et des myrtilles. Pourtant, les rendements attendus seront majeurs et les producteurs peuvent se montrer plus disposés à investir dans les systèmes de production plus coûteux. Cela représente une opportunité pour les entreprises du secteur afin de **développer une offre adaptée**, c'est-à-dire une structure protégeant les cultures et accessible économiquement, pour ce marché de niche des producteurs des framboises et myrtilles. Ainsi, du point de vue des **découvertes R&D**, les entreprises du secteur peuvent profiter de ce facteur de la dimension technologique en développant une offre qui permet tant l'intensification de l'utilisation des technologies comme l'optimisation de la gestion des ressources. Une conséquence stratégique concernant ce facteur est d'étudier et d'analyser les différentes options de structure afin de proposer une offre mieux adaptée.

D'une part, les consommateurs des aliments en général demandent de plus en plus d'**engagements envers l'efficacité d'utilisation des ressources** et moins de déchets. La préoccupation environnementale en termes de recyclage, de gestion des déchets, d'économies des énergies... montre une **tendance croissante**. D'autre part, les producteurs agricoles cherchent ainsi à diminuer ses coûts de production et l'une des façons afin d'atteindre cet objectif est également l'efficacité d'utilisation des ressources pendant le processus de production. **Grace à certains systèmes de production la gestion des ressources est plus efficace.** La culture sous abri en comparaison à la production en plein champ, permet d'optimiser les quantités employées tant de l'eau comme des engrais. L'offre d'un système de production qui souscrit un meilleur contrôle des conditions de culture peut être considéré comme une autre opportunité de développement. Il faudra une stratégie potentielle, des **stratégies de marketing et communication** afin de faire connaître les bénéfices de ces systèmes de production par rapport à l'optimisation dans la gestion des ressources.

Une **menace croissante**, qui a un **impact négatif** pour les offres des entreprises du secteur, concerne l'**aspect visuel des multitunnels dans les paysages** où ils se trouvent. En même temps, ce facteur environnemental a une connotation négative du point de vue des **pollutions liées au film plastique** recouvrant les multitunnels.

Certaines catégories de structures doivent **répondre aux normes et aux spécifications** établies et en vigueur au niveau des différents pays et au niveau de l'Union européenne. Les règles techniques peuvent définir des exigences quant aux dimensions, à la taille de la structure, aux contrôles, à la résistance face aux conditions climatiques... La capacité des entreprises du secteur à adapter ses offres aux normes, peut résulter comme une opportunité de développement ou une menace ou risque pour l'entreprise.

2. Caractérisation de l'environnement concurrentiel

2.1 L'analyse des forces concurrentielles

Le **pouvoir de négociation des clients** (les acteurs en aval du secteur, dans ce cas les producteurs des fruits rouges) sera variable, en fonction de sa taille et des quantités d'achat. La **menace des produits de substitution** (serres plastiques et en verre, matériaux de couverture pour la production en plein champ...) est pratiquement négligeable, à cause

des prix ou des caractéristiques techniques qui vont au-delà de la demande des clients. L'existence de certaines barrières à l'entrée du secteur (investissements initiaux, connaissance technique du marché...) font que la force concurrentielle concernant les **nouveaux entrants** soit un faible pouvoir de pression.

Les matières premières sont l'acier et le film plastique, étant le **pouvoir de négociation des fournisseurs** une menace modérée au secteur, et dans le cas de Richel Group pratiquement faible. L'acier est transformé en tubes ovales (profils OV90 et OV60), qui sont utilisés dans la construction de toutes les structures offertes par Richel Group : serres en verre et plastique, bâtiments de stockage industriel et agricole, multitunnels... En même temps, le film plastique employé dans la couverture des serres plastiques est aussi utilisé pour les multitunnels. Les quantités d'acier et de film plastique demandées par Richel Group sont assez considérables, l'économie d'échelle de l'entreprise permet que le pouvoir de négociation des fournisseurs reste une menace faible en comparaison aux autres entreprises du secteur qui font par exemple que des multitunnels.

L'analyse du modèle des forces concurrentielles du secteur permet de conclure que **l'intensité concurrentielle intra-sectorielle est modérée, étant la force prédominante**, qui sera développée par la suite. Le graphique du type radar représente l'intensité de chacune des forces concurrentielles du secteur (Fig.28).

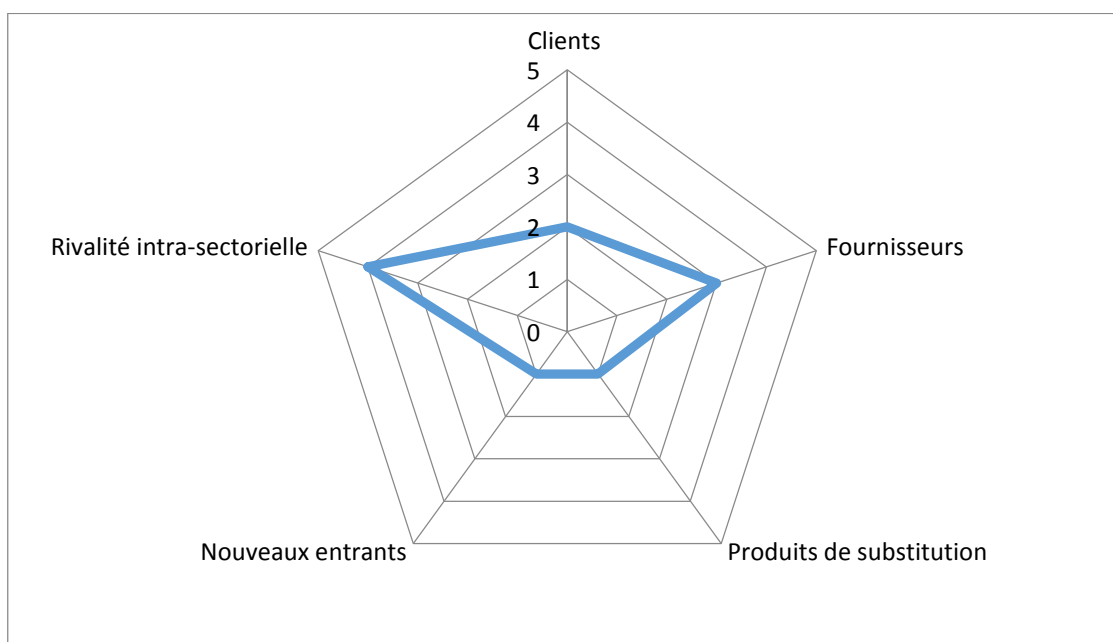


FIGURE 28 : LE PENTAGONE CONCURRENTIEL DU SECTEUR

2.2 Une rivalité intra-sectorielle modérée

Différents éléments déterminent la rivalité du secteur entre les acteurs au Portugal et son intensité. D'une part, le **taux de croissance du secteur** est élevé, par conséquent la croissance du marché des producteurs des fruits rouges est partagée entre les différents concurrents, ce qui fait que la rivalité entre eux reste faible.

Le **degré de différenciation des offres concurrentes** est moyen, c'est-à-dire souvent les offres sont standardisées et la concurrence est basée principalement sur les prix. Néanmoins, le développement des offres pouvant présenter des caractéristiques

techniques différentielles par rapport aux autres, peut se traduire dans une rivalité intra-sectorielle plutôt faible.

Les **coûts fixes** sont importants, ce qui entraîne la nécessité de générer des importants volumes de vente afin de poursuivre une économie d'échelle. L'analyse de ce critère dans ce contexte détermine une rivalité intra-sectorielle plutôt forte. Cependant, grâce à sa capacité de production partiellement exploitée, Richel Group peut en sortir un avantage de cette situation.

D'une autre part, certains éléments de cette analyse contribuent à une rivalité forte, comme le **degré de concentration du secteur** qui est faible et en progression.

En conclusion, **l'intensité de la rivalité intra-sectorielle peut être considérée comme modérée et le secteur peut être qualifié d'attractif.**

2.3 Les principaux fabricants des structures pour la production sous abri en Europe

A continuation, nous allons décrire les principaux concurrents de Richel Group en Europe. L'objectif est d'introduire leurs principales caractéristiques afin d'analyser leurs stratégies et positionnements ultérieurement.

2.3.a Haygrove

Haygrove est une **entreprise anglaise** créée en 1988. Le chiffre d'affaires du groupe est **60 M£**. Son effectif est de **616 personnes permanentes** et 2860 saisonniers repartis partout dans le monde. C'est **le principal producteur de fraise, framboise, cerise et myrtille au Royaume-Uni**, avec 2000 tonnes récoltées de fruits rouges.

Au début, elle a commencé en produisant des fraises dans un hectare en Angleterre, dans le contexte d'un projet universitaire. Puis, l'entreprise a élargie son activité à plusieurs régions dans le monde et avec différentes techniques de production, devenant **fournisseur des fruits rouges** disponibles tout au long de l'année au Royaume-Uni, l'Europe et l'Afrique du Sud.

En 1996, Haygrove développe des systèmes de protection pour leurs propres cultures, les tunnels. A partir de 2001, l'entreprise fournit des tunnels aux producteurs agricoles dans plus de 40 pays. Actuellement, elle possède 184 hectares de culture protégée sur 7 sites au Royaume-Uni, dont 14 hectares sous serres en verre, 197 hectares sur 4 sites en Afrique du Sud et plus récemment **68 hectares au Portugal, dans la région Zambujeira do Mar**. En même temps, Haygrove développe des autres offres comme des bâtiments agricoles, matériaux de support, serres de jardin...

Le choix des caractéristiques des tunnels de l'offre proposée par Haygrove est assez vaste. Les structures sont **peu standardisées, ses dimensions sont variables**, comme par exemple la largeur (de 5,50 à 9 mètres) et la hauteur (3 à 5,50 mètres). En même temps, **ces tunnels ne sont pas spécifiques aux fruits rouges**, sinon qu'ils proposent l'adaptation à **tout type de culture** : soft fruit, cerises, pruniers, fleurs, tomates, poivrons, plantes ornementales...

L'entreprise propose une **offre « standard »** qui comprend les profils pour construire les modules des tunnels, et des **différentes options** concernant les systèmes de ventilation, les portes ouvrantes, les gouttières et le matériau de couverture. Ils comptent avec différentes modèles ou « séries » de tunnels, dont la **série « Pioneer »** recommandée **principalement pour la production des fruits rouges**, comme ainsi pour la production des

légumes, salades, fleurs, plantes ornementales et pépinières. **La distribution des profils est convenue avec le client, et c'est lui-même qui est en charge du montage de la structure. Aucune garantie formelle n'est fournie.**

Sur son site web, les **bénéfices des multitunnels qu'ils proposent** sont :

- Significatives augmentations des rendements ;
- Meilleure qualité des produits récoltés ;
- Protection des cultures des événements climatiques tels que le vent, le gel, la grêle ;
- Réduction de l'utilisation des pesticides ;
- Diminution des affections visuelles des fruits ;
- Jours de récolte assurés.

2.3.b Suministros Agrícolas San Jorge

San Jorge est une **entreprise espagnole**. Avec un effectif de **30 employés**, leur chiffre d'affaires est dans le rang de **6 à 30 M€**. Depuis environ 25 ans dans le secteur agro-industriel, elle s'organise autour de **quatre grandes lignes de métiers** :

- Fournitures et équipements agricoles ;
- Véhicules électriques ;
- Fabrication de serres ;
- Traitement des eaux.

Basée à Palos de la Frontera, **dans la région de Huelva**, ses projets sont distribués partout dans le monde :

- Espagne (83 projets) ;
- Reste d'Europe (50 projets, dont projet de **9 hectares des tunnels « pata toro » au Portugal pour la production des framboises**) ;
- Afrique (55 projets, dont 8 hectares du modèle de tunnel « pata toro » pour la production des framboises en Tunisie) ;
- Amérique (45 projets, dont 2 hectares de multitunnel pour la production des fraises à Bogotá, Colombie) ;
- Autres pays (40 projets).

Par rapport aux systèmes de protection des cultures, son offre se divise principalement en deux types : **le macro-tunnel et le tunnel « pata toro »**. Le premier est recommandé pour la **culture des framboises et des myrtilles**. Selon l'entreprise, leurs avantages face aux autres types des serres sont **des investissements initiaux plus bas et peu besoin de connaissance technique**.

Le deuxième est un **système breveté par San Jorge**. C'est une **structure plus haute et ouverte** par rapport au premier type, recommandée pour la **culture hydroponique des fraises, framboises et tomates**. Cependant, la quantité de film plastique nécessaire pour sa couverture est inférieure en comparaison au macro-tunnel. L'entreprise mentionne des **avantages** comme une considérable réduction des coûts (film plastique, main-d'œuvre, ressources hydriques), une meilleure pollinisation grâce à la structure ouverte et une augmentation des rendements. Néanmoins, ses **inconvénients** sont : fort investissement initial (structure, système d'irrigation et substrats) et demande de connaissance technique pour sa gestion.

Tant pour les macro-tunnels comme pour les tunnels « pata toro », **l'entreprise calcule les quantités des matériaux** (profils ronds, composants de la structure, film plastique...) selon les hectares de production. Puis, **les arceaux sont pliés sur place** (dans l'exploitation du client), et **c'est le client qui est en charge du montage**. Concernant les dimensions, San Jorge mentionne **6 ou 6,40 mètres pour la largeur, et 4,46 mètres pour la hauteur**.

La fabrication des profils répond à la **méthode Sendzimir Z-275** (l'acier est galvanisé en utilisant une quantité faible d'aluminium dans le bain de zinc). En même temps, les profils sont conformes aux **normes EN-10305-5** pour les tubes ronds (tubes soudés de précision décapés) et **UNE-36.130** (galvanisation Sendzimir).

2.3.c Itaco

L'une des entreprises prospectées au Portugal est Itaco, **d'origine espagnole, identifiée par les commerciaux comme l'un des plus importants constructeurs de tunnels dans le marché des producteurs portugais des soft fruit**. Malgré sa présence marquée, Itaco ne compte pas de site web et **la recherche d'information concernant son activité a été plutôt difficile**. Cependant, les **données pertinentes recueillies par les commerciaux** seront exposées postérieurement (voir 2.4 *Analyse et comparaison des offres concurrentes*), afin de le comparer avec les autres entreprises identifiées du secteur.

2.3.d Prilux

Fondée en 1992, Prilux est une **entreprise portugaise** qui a commencé son activité avec la fabrication des systèmes d'irrigation par aspersion. Son siège se trouve à Ponte de Vagos-Aveiro, 90 kilomètres au sud de Porto. Leur chiffre d'affaires est dans le rang entre **5 à 10 M€** et son effectif entre **50 et 99 employés**. Actuellement elle se dédie à la **fabrication, commercialisation, distribution et installation** d'une large gamme de produits et d'équipements, tels que **les serres métalliques, les systèmes d'irrigation et fertilisation, la récupération de l'eau et la fabrication des autres composants métalliques**, destinés à l'usage commercial, agricole, des espaces sportifs, etc. Prilux certifie la norme **NP EN ISO 9001**, relatif à la gestion de systèmes de qualité.

Son offre des serres comprend différents types : Serre MR2, Serre Gothic, bâtiments de stockage, Estufim (serre de jardin) et également des systèmes de climat et de traitement phytosanitaire. Néanmoins, les **Tunnels Fraga** sont destinés à la production de différentes cultures, y compris les **fruits rouges**. Dans ce cas, **les dimensions sont standardisées** : la largeur de 6m80 et la hauteur de 3 mètres. Selon l'entreprise, **la durée de vie de ces tunnels est de quatre ans. Une garantie est proposée pour les problèmes de fabrication ou de conception des composants métalliques. Sa période de validité est d'un an.**

2.3.e Campoeste

Campoeste S.A. est une **entreprise portugaise**. Son chiffre d'affaires est **15 M€** et son effectif est d'environ **90 personnes**. En 1985 commence ses activités avec la vente d'aliments pour les animaux. A partir de 1989, leurs activités commencent à se diversifier. Dans les années 1991, l'entreprise débute avec la **fabrication et l'assemblage des**

structures métalliques, les systèmes d'irrigation, la location des transports... **La stratégie de l'entreprise est basée sur la diversification des activités.**

Son activité commerciale consiste en la vente des différentes marques concernant les phytosanitaires, les films plastiques pour la protection des cultures, des produits pour la lutte biologique, systèmes d'irrigation et de hydroponie, entre autres. Les **films plastiques** sous la marque de commercialisation « **Solplast** », sont fabriqués par une entreprise espagnole. Ils sont conseillés pour plusieurs activités agricoles, dont la protection des cultures, en proposant divers couleurs et durée de vie. En même temps, l'entreprise compte avec une pépinière de 3 hectares couverts pour la production de jeunes plantes.

Concernant les serres, **les dimensions proposés sont variables** : 8m, 9m et 10 mètres pour la largeur ; 2m50 à 4m50 pour la hauteur. La structure est fabriquée en fer totalement galvanisé. Ainsi, Campoeste offre des équipements des serres tels que les systèmes d'irrigation.

2.3.f *Van der Hoeven*

Van Der Hoeven est **mondialement reconnu** comme l'un des acteurs majeurs en tant que **fournisseur des projets clé-en-main** dans le domaine de la construction de serres en verre et des techniques horticoles. Leur chiffre d'affaires est dans le rang de **5 à 10 M€** et leur effectif de **50 à 99 employés** (2014).

Depuis 1953, **l'entreprise hollandaise conçoit et réalise des projets horticoles**. Ils proposent **des serres en verre avec l'équipement** nécessaire pour maîtriser tous les conditions de production. Leurs projets répondent aux exigences définies par **HortiQ**, figurant parmi les plus strictes du secteur de la construction de serres aux Pays-Bas. Egalement, en respectant les **normes de l'AVAG**, l'organisation interprofessionnelle néerlandaise de la construction et de l'équipement de serres. Tant la conception comme la construction des serres sont **gérées en interne**. **Innovateurs** dans leur domaine, ils sont réalisés des améliorations concernant les profils et les verres diffusés. Ils proposent des **serres en verre adaptées** à tout type de projets.

2.3.g *Horconex*

Horconex est une **entreprise hollandaise** qui réalise **de la conception du projet jusqu'à la livraison de la serre**. Créée en 1986, son chiffre d'affaires était **27 M€** en 2015. Spécialiste des serres en verre, des écrans, du chauffage de serre et gouttières de culture, **ils ne proposent pas de tunnels pour la production des fruits rouges**. Bien qu'ils soient à l'international, ils sont spécialisés plutôt sur le marché français. Outre leurs activités en France et aux Pays-Bas, ils sont présents en Autriche, Estonie, Finlande, Kazakhstan, République tchèque, Slovaquie et Suisse. Des données sur leur effectif ne sont pas disponibles.

2.3.h *Dalsem*

Depuis 85 ans, **l'entreprise hollandaise** a réalisée **1.458 projets clé-en-main** dans **52 pays**. Spécialiste de projets haute technologie et des **serres en verre**, Dalsem a une usine pour la fabrication des structures à Den Hoorn, aux Pays-Bas. Son effectif est dans le range de **50 à 99 employés**. Des données sur leur chiffre d'affaires ne sont pas disponibles.

2.3.i *Europrogress*

Société italienne spécialisée en serres en plastique, depuis 1986 produit et commercialise des serres et des technologies pour la production sous abri. Siège social à Mirandola en Italie, Europrogress a un effectif dans le rang de **10 à 19 employés** et leur chiffre d'affaires de **5 à 10 M€** en 2015.

Leur gamme de produit est large et comprends les serres pour la production agricole dont la serre à couverture plastique MultiArt et les tunnels TunnelArt ; les structures pour stockage StoreArt et pour l'élevage FarmArt ; les serres photovoltaïques ; les serres de jardin et l'équipement des serres. Le système de conception technique et de commercialisation d'Europrogress est certifié selon les standards qualitatifs **UNI EN ISO 9001 : 2008** (EUROPROGRESS , 2017). **Par rapport aux tunnels, leurs dimensions sont variables : larguer de 6m00, 8m00 et 9m60 disponible.**

2.3.j *Filclair*

Depuis 1963, **5.000 hectares de serres à couverture plastique ont été installés par Filclair dans 70 pays**. L'entreprise française a son siège social à Venelles, à proximité d'Aix-en-Provence. Leur effectif est de **75 collaborateurs** dont 10 ingénieurs commerciaux et 5 affectés directement à l'export. Son **chiffre d'affaires en 2012 était 13M€**. Leur gamme de produits comprend **des serres en plastique « Multicclair » avec différentes dimensions, des équipements de serre, des tunnels et des abris d'élevage**. Concernant les tunnels, ils proposent une **offre de dimensions variables, largeur de 4m50, 5m00 et 6m40**, structure composée de tubes ronds. Ainsi que, des options et des équipements pour les tunnels sont disponibles.

2.3.k *Inverca*

Depuis 1.994, Inverca est un fabricant et distributeur des structures métalliques. L'**entreprise espagnole** propose principalement **différents modèles de serres à couverture plastique**. Egalement, des bâtiments pour l'élevage, d'équipement de serres et des tunnels pour la production de tout type de culture font partie de leurs offres. Son siège social est à Castellon de la Plana, en Espagne. Inverca a un **effectif inférieur à 50 employés** et leur chiffre d'affaires est dans le rang de **6 à 30 M€**. Ils font de projets en Espagne et dans des pays hispanophones.

2.4 *Résumé des principaux concurrents de Richel Group*

Comme vue précédemment, les fabricants des structures pour la production sous abri sont nombreux. Le tableau ci-après présente un récapitulatif des principaux concurrents de Richel Group en Europe.

<i>Concurrent</i>	<i>CA - Effectif</i>	<i>Largeur de gamme</i>	<i>Capacité d'innovation</i>	<i>Couverture géographique</i>
Haygrove (Anglais)	60 M€ 600 employés	Spécialisé en tunnels	Moyenne	Portugal Europe International
San Jorge (Espagnol)	6 à 30 M€ 30 employés	Tunnels	Moyenne (Innovation - Brevets)	Portugal Europe International (Pays hispanophones)
Itaco (Espagnol)	Pas de données	Tubes pour structures métalliques (tunnels)	-	Portugal Espagne
Prilux (Portugais)	5 à 10 M€ 50 à 99 employés	Tunnels Serres en plastique	-	Portugal
Campoeste (Portugais)	15 M€ 90 employés	Tunnels Serres en plastique	-	Portugal
Van der Hoeven (Hollandais)	5 à 10 M€ 50 à 99 employés	Spécialisé en serres en verre	Moyenne	Europe
Horconex (Hollandais)	27 M€	Spécialisé en serres en verre	-	France Europe
Dalsem (Hollandais)	50 à 99 employés	Spécialisé en serres en verre	Moyenne	Europe International
Europrogress (Italien)	5 à 10 M€ 10 à 19 employés	Spécialisé en serres à couverture plastique	-	Europe
Filclair (Français)	13 M€ 75 employés	Spécialisé en serres à couverture plastique	-	Europe International
Inverca (Espagnol)	6 à 30 M€ 50 employés	Spécialisé en serres à couverture plastique	-	Europe International (Pays hispanophones)

TABLEAU 4 : RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE RICHEL GROUPE EN EUROPE (SOURCE PROPRE)

Pour conclure, **les hollandais sont spécialisés dans les serres Venlo** (en verre). Ils ne réalisent pas des tunnels et ne se trouvent pas au Portugal. Les serres en verre sont pour les productions des cultures dans les pays où les conditions climatiques sont plus

extrêmes qu'au Portugal, comme par exemple aux Pays-Bas, en Allemagne ou en Russie. **Europrogress (Italie), Filclair (France) et Inverca (Espagne) sont plutôt spécialisés dans les serres en plastique.** Concernant les **multitunnels** et les objectifs de cette étude, les **principaux concurrents de Richel Group au Portugal sont Haygrove (le plus important), San Jorge, Itaco, Prilux et Campoeste.**

2.5 Analyse et comparaison des multitunnels des principales concurrentes au Portugal

Au mois de mai 2016, le service commercial responsable du Portugal conjoint au bureau d'études de Richel Group, ont visités différents producteurs portugais qui utilisent des tunnels pour la culture des fruits rouges. L'objectif de la **prospection** était de repérer leurs caractéristiques techniques afin d'**évaluer la performance des principales offres concurrentes au Portugal.** En même temps, cela permet d'identifier les besoins et les attentes non satisfaites des potentiels clients, comme ainsi faire ressortir des possibles opportunités de développement concernant l'offre de Richel Group. Le tableau 5 résume les principales caractéristiques techniques des offres, mesurées et recueillies pendant la visite.

Fabricant	Largeur	Hauteur hors tout	Hauteur à 50 cm
Haygrove	8m50	3m80/4m20	1m90/2m50
San Jorge	6m60	3m à 3m20	1m70
	8m50		
Itaco	8m50	3m60/3m80	2m20
Prilux	8m50	4m00	2m10
Campoeste	8m50	3m50	2m00

TABLEAU 5 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES OFFRES CONCURRENTS (SOURCE INTERNE - RAPPORT VISITE AU PORTUGAL, MAI 2016)

En conclusion, les **points clés repérés** sont :

- La **largeur des tunnels** est de 6m50 à 6m70 pour les plus anciens ; les tunnels récents, en cours de montage ou en projet sont en 8m50 ;
- La **hauteur hors tout** (le point plus haut du tunnel) est inférieur à 4m00 ;
- Le **passage à 50 cm du bord** est en moyenne de 2m20 de hauteur (donnée d'importance, à considérer pour le passage des personnes et des machines) ;
- Les **composants métalliques** des structures ont été évalués afin d'analyser sa performance ;
- Dans le cas de 2 hectares pour la production des framboises en cours de montage, **le client utilise un outil pour cintrer les tubes sur place, livrés à longueur par l'entreprise Itaco ;**
- Chez un autre producteur de framboises, le constructeur San Jorge ainsi a livré les arceaux à cintrer sur place et les amarres, donc **c'est le client qui est en charge du montage.**
- Parfois **le client ajoute des amarres, entretoises ou composants, réalise de modifications dans les structures** afin de satisfaire ses besoins ;
- Sur un tunnel d'un fabricant local portugais, toutes les amarres fissurées. **Le tunnel s'est écroulé au vent.**

- Aucune des entreprises prospectées ne réalise les tunnels en base aux calculs selon normes.

3. Les cartes des groupes stratégiques du secteur

Différentes variables ont été sélectionnées : chiffres d'affaires et effectif, capacité d'innovation, couverture géographique et larguer de gamme. D'autres critères tels que la taille de la force de vente, les dépenses destinées au marketing, la qualité perçue des offres, entre autres, auraient pu être retenus. Néanmoins, la disponibilité des informations n'était pas suffisante pour évaluer correctement les concurrents.

Ci-dessous, les dimensions seront expliquées en détaille et les différents concurrents analysés. L'objectif est de positionner les principaux concurrents de Richel Group en Europe et d'identifier les différents groupes stratégiques.

3.1 Carte stratégique 1

3.1.a Les dimensions : Taille de l'entreprise – Capacité d'innovation

- La **taille de l'entreprise** sera mesurée sur la base de leur chiffre d'affaire ou leur effectif, selon disponibilité des données. Si l'effectif est inférieur à 249 employés et le chiffre d'affaire ne dépasse pas les 50 M€, l'entreprise sera classée comme PME. Au contraire, si l'une de ces données est supérieure, elle sera considérée comme une entreprise de taille intermédiaire (ETI).
- La **capacité d'innovation**. L'entreprise est-elle pionnière pour l'innovation au sein du secteur ? A-t-elle des brevets ? L'échelle de notation pour cette variable sera : 1 (pas d'innovation), 2 (innovation moyenne) et 3 (entreprise innovante), en tenant en compte l'entreprise par rapport à son secteur d'activité.

3.1.b L'analyse des entreprises afin de déterminer les groupes stratégiques

Concurrent	Taille de l'entreprise	Capacité d'innovation
Haygrove - (Anglais)	ETI	2
San Jorge - (Espagnol)	PME	2
Itaco - (Espagnol)	PME	1
Prilux - (Portugais)	PME	1
Campoeste - (Portugais)	PME	1
Van der Hoeven - (Hollandais)	PME	2
Horconex - (Hollandais)	PME	1
Dalsem - (Hollandais)	PME	2
Europrogress - (Italien)	PME	1
Filclair - (Français)	PME	1
Inverca - (Espagnol)	PME	1
RICHEL GROUP	ETI	3

TABLEAU 6 : EVALUATION DES ENTREPRISES AFIN DE DETERMINER LES GROUPES STRATEGIQUES (SOURCE PROPRE)

3.1.c La carte des groupes stratégiques (1)

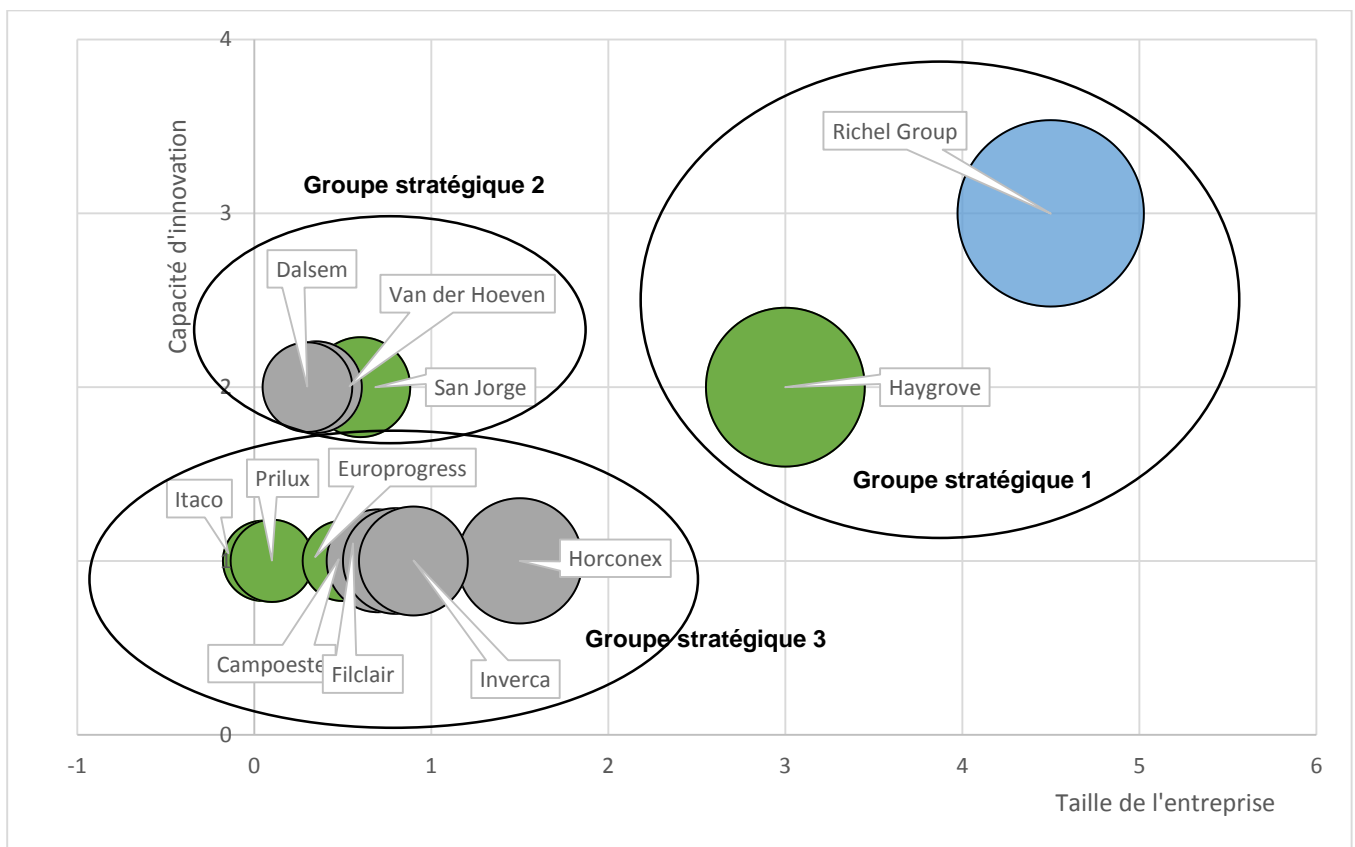


FIGURE 29 : LA CARTE DES GROUPES STRATEGIQUES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA CAPACITE D'INNOVATION (SOURCE PROPRE)

Les groupes stratégiques identifiés sont trois. Sur la carte nous pouvons visualiser en couleur vert les principaux concurrents de Richel Groupe au Portugal. Le reste des entreprises sont représentées par la couleur gris et Richel Group en bleu. La taille des bulles varie en fonction de la taille de l'entreprise.

Le premier regroupe les deux plus grandes entreprises concurrentes quant à sa taille : **Haygrove et Richel Group**. Ce sont des acteurs majeurs sur le marché. Ils sont de multinationaux et souvent en concurrence sur différents projets. Haygrove a une capacité d'innovation moyenne. Par ailleurs, Richel Group est l'un des peu groupes innovateurs sur cette analyse, avec différents systèmes brevetés et des innovations importantes sur les structures. Haygrove est le principal concurrent de Richel Group sur le marché des producteurs des fruits rouges au Portugal.

Le deuxième groupe stratégique est composé par **San Jorge, Van der Hoeven et Dalsem** et le troisième groupe par le reste des concurrents. La principale différence entre ceux deux groupes est leur capacité d'innovation : San Jorge a breveté le tunnel « pata toro » et les hollandais ont développés des améliorations concernant les profils et les verres diffusées pour les serres Venlo. Leur capacité d'innovation n'a pas la même note que cela de Richel Group car leurs innovations sont sur les équipements et pas d'améliorations importantes sur les structures. Le groupe stratégique 3 n'a pas des systèmes brevetés ou réalisé des innovations. Le facteur en commun de ces deux groupes est leur taille : ce sont des entreprises avec un effectif inférieur à 249 employés et un chiffre d'affaires de moins de 50 M€.

3.2 Carte stratégique 2

3.2.a Les dimensions : Couverture géographique – Largeur gamme

- La **couverture géographique** ou le degré d'internationalisation de l'entreprise. La mise en marché des produits/projets de l'entreprise se limite-t-elle à un seul pays, à l'Union européenne ou s'adresse-t-elle à plusieurs pays partout dans le monde ? L'échelle de notation pour cette variable sera : 1 (locaux), 2 (Union européenne) et 3 (entreprise multinationale).
- La **largeur de gamme**. Les lignes des produits seront tenues en compte afin d'évaluer cette dimension. Plus importante est la note, plus importante est la largeur de gamme de l'entreprise.

3.2.b L'analyse des entreprises afin de déterminer les groupes stratégiques

<i>Concurrent</i>	<i>Couverture géographique</i>	<i>Largeur de gamme</i>
Haygrove - (Anglais)	Multinationale	Tunnels
San Jorge - (Espagnol)	Multinationale (pays hispanophones)	Tunnels
Itaco - (Espagnol)	Portugal - Espagne	Tunnels
Prilux - (Portugais)	Locale	Tunnels Serres en plastique
Campoeste - (Portugais)	Locale	Tunnels Serres en plastique
Van der Hoeven - (Hollandais)	Europe	Serres en verre Equipement
Horconex - (Hollandais)	Europe (surtout France)	Serres en verre Equipement
Dalsem - (Hollandais)	Multinationale	Serres en verre Equipement
Europrogress - (Italien)	Europe	Serres en plastique Tunnels Equipement
Filclair - (Français)	Multinationale	Serres en plastique Tunnels Equipement
Inverca - (Espagnol)	Multinationale (pays hispanophones)	Serres en plastique
RICHEL GROUP	Multinationale	Serres en verre et plastique - Tunnels

TABEAU 7 : L'ANALYSE DES ENTREPRISES POUR DETERMINER LES GROUPES STRATEGIQUES (SOURCE PROPRE)

3.2.c La carte des groupes stratégiques (2)

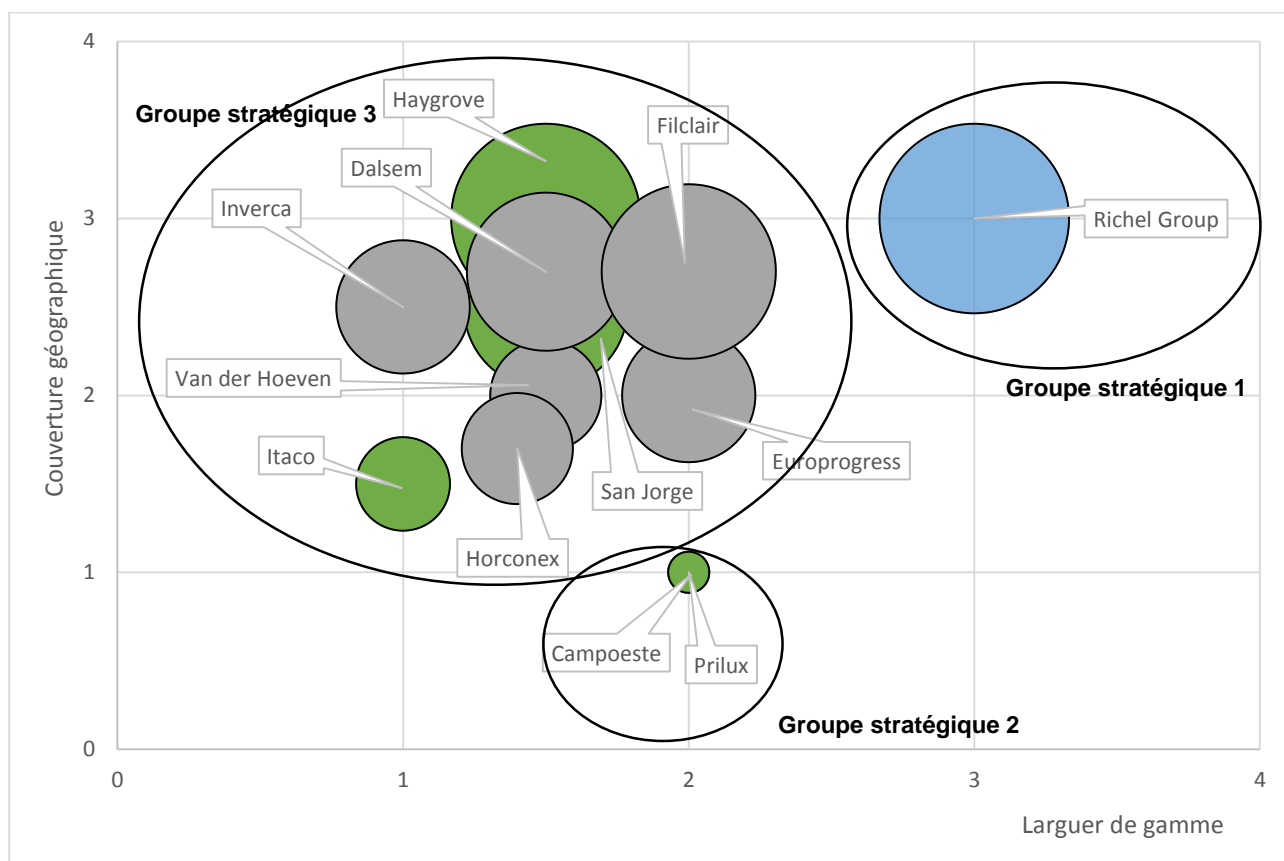


FIGURE 30 : LA CARTE DES GROUPES STRATÉGIQUES SELON LA LARGEUR DE GAMME ET LA COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE (SOURCE PROPRE)

D'après l'analyse des dimensions « couverture géographique » et « largeur de gamme », les groupes stratégiques conformés sont trois. Comme dans la figure 15, les couleurs ont la même signification : bleu pour Richel Group, vert pour les principaux concurrents au Portugal et gris pour le reste des entreprises.

Richel Group est la seule entreprise du groupe stratégique 1. Ils sont présents dans plus de 80 pays et la largeur de gamme est très vaste : des serres en verre et en plastique, des tunnels, tout type d'équipement pour la serre, les bâtiments de stockage et d'élevage et les serres de jardin. Haygrove est le seul à avoir une présence à l'international que se ressemble à Richel Group. Cependant, ils se sont plutôt spécialisés dans les multitunnels et par exemple, ils ne proposent pas des serres en verre.

Le deuxième regroupe deux des principaux concurrents au Portugal : Prilux et Campoeste. Ils occupent la même place sur la carte stratégique. Leur couverture géographique se ressemble : sont les deux concurrents locaux. Ils se différencient d'Itaco par exemple, car cette dernière a des projets tant en Espagne comme au Portugal. Concernant la largeur de gamme, tous les deux proposent que des tunnels et des serres en plastique.

Finalement, **le groupe stratégique 3 est composé du reste des entreprises.** Si bien c'est un groupe hétérogène quant à leur couverture géographique, leur largeur de gamme sont surtout similaires. La plupart de ces entreprises se spécialise sur une gamme.

4. Prospection et typologie des clients potentiels sur le marché portugais

4.1 *Les producteurs des soft fruit cherchent une solution de préférence simple et à un prix économique*

Les commerciaux et le bureau d'étude de Richel Group ont menés des prospections sur les producteurs des fruits rouges afin de repérer leurs besoins et leurs attentes. La recherche d'information a été conduite dans différents pays et dans des exploitations de diverse taille. Jusqu'à présent, le groupe a peu exploité ce marché des producteurs qui cherchent une solution de préférence simple et à un prix économique.

L'une des attentes la plus remarquable étant la production des fruits rouges elle-même : **les producteurs cherchent une amélioration de leurs récoltes et une augmentation de leurs rendements**. Généralement, certains outils et systèmes de production qui permettent d'intensifier la production, répondent à ces objectifs. Des études menées par Haygrove montrent les impacts de la production des soft fruit sous les tunnels par rapport à leur culture en plein champ. Un récapitulatif de ces études est développé dans l'annexe 1.

Ainsi, une attente importante concerne les **coûts de la main-d'œuvre**. Ils sont élevés donc les producteurs des fruits rouges demandent également une structure permettant de **diminuer la charge de travail**. Couramment, le système d'aération des tunnels est manuel, en demandant des personnes pour le gérer. Selon plusieurs facteurs, tels que la localisation de l'exploitation et des conditions climatiques du moment, le système d'aération latérale réalisé avec du film plastique sera relevé et déplié afin de permettre la ventilation des tunnels. Pourtant, les salariés doivent réaliser le relevage du film en parallèle d'autres activités, comme par exemple la récolte des fruits, la taille des plantes, l'application d'insecticides... D'après la prospection menée, il faut **3 personnes par hectare par jour** pour gérer le système d'aération le plus simple actuellement sur le marché.

Également, les potentiels clients requièrent des structures résistantes à l'épreuve du temps, en restant à un prix accessible. C'est-à-dire, ils demandent autant que possible une **garantie de qualité** et une **période de vie de la structure** acceptable, tant pour les pièces métalliques comme pour le film plastique. Différents procédés permettent d'optimiser la période de vie des composants métalliques. Ainsi, la qualité des matières premières utilisées pendant le processus de fabrication va influencer ce paramètre, comme par exemple l'acier pour les profils. En même temps, au niveau des films plastiques, la qualité de ceux-ci est très variable.

4.2 *Les besoins prospectés sur le marché des producteurs des fruits rouges*

Concernant les **aspects techniques**, certains besoins ont été identifiés parmi les producteurs des fruits rouges :

- **Résistance aux charges de neige et de vent.** Selon la région où la culture se réalise, les producteurs demandent une structure résistante aux charges de neige et de vent. Dans le cas du Portugal, la structure doit répondre plutôt aux conditions de vent. Des tunnels fabriqués par certains concurrents prospectés, se sont écroulés au vent. Donc, Richel Group peut en ressortir un avantage concurrentiel en développant une structure résistant à ces conditions.

- **Dégagement latéral.** La hauteur du tunnel à 50 cm du bord est un aspect important à contempler afin de permettre le passage tant des personnes comme des machines. La mesure procurée par les concurrents est en général de 2m20.
- **Quantité des rangs.** Cet aspect dépendra de la structure et de la largeur des tunnels. Son importance est basée sur l'optimisation de la surface cultivée. La quantité des rangs sera variable selon le fruit rouge à considérer. Néanmoins, la plupart des tunnels proposés par les concurrents permettent d'en avoir de 2 à 3 rangs, selon la largeur.
- **Système d'aération.** Le système d'aération pour les tunnels proposé dans le marché est relativement simple et de fonctionnement manuel, comme expliqué précédemment. Le développement d'autres options concernant cet aspect pourrait devenir un avantage concurrentiel, en s'adaptant à différents types de clients et en permettant d'optimiser le temps de la main-d'œuvre.

4.3 Cas d'exemple typologie du client : Driscoll's, le leader mondial du marché des fraises, framboises, myrtilles et mûres

Driscoll's est une **société privée d'origine américaine qui vend des fruits rouges fraîches partout dans le monde**. Son siège social se trouve à Watsonville, en Californie, aux Etats-Unis. Depuis plus de 100 ans, les familles Reiter et Driscoll cultivent des fraises en Californie. A partir de 2016, plus de 40.000 personnes dans le monde entier participent au développement, à la culture et à la récolte des fraises, des framboises, des myrtilles, des mûres...

Des centaines de **producteurs indépendants** à travers le monde approvisionnent les différents soft fruit à Driscoll's. Les fruits rouges cultivés de façon conventionnelle ou biologique, sont conditionnés sur le terrain au fur et mesure qu'ils sont récoltés. Driscoll's compte avec des exploitations en Californie et en Floride aux Etats-Unis et également au Mexique et en Australie...

Driscoll's suit les bonnes pratiques agricoles et est adhérent à différentes normes pour l'amélioration des conditions du travail et le bien-être des salariés dans les fermes, comme par exemple basées sur les normes de l'Organisation International du Travail (OIT), les normes du Programme Mondial de Conformité Sociale (GSCP), les normes de l'Initiative de conformité sociale des entreprises (BSCI)... En même temps, ils sont **les seuls à certifier des fraises fraîches biologiques** sous le programme national de l'USDA. Ainsi, **ce leader du marché a breveté des variétés exclusives des fruits rouges**.

4.4 Cas d'exemple typologie du client : producteur du groupe Rougeline, produit des fraises tant dans des serres comme dans des multitunnels

Crée en 1990, « **Les Paysans de Rougeline** » est un groupe de **159 producteurs** qui cultivent des fruits et des légumes, réparties en trois bassins de production au sud de la France (Aquitaine, Roussillon et Provence). C'est **l'un des principaux acteurs sur le marché français**, avec un chiffre d'affaires en 2015 d'environ 106 M€. La plupart de la production est réalisée en plein champ (500 hectares) et **de plus en plus sous abri (280 hectares de serres)**. En 2014, ils ont produit 75.000 tonnes de fruits et légumes dont principalement de tomates (62.500 tonnes) et le reste de concombres, **fraises et petit fruits**

rouges (2.700 tonnes), légumes ratatouille, kiwis bio, asperges et 6 millions de têtes de salades et jeunes pousses. Ils possèdent la certification ISO 9001 v2000, GlobalGap sur 50 % des surfaces de production et un engagement formel dans le « développement durable » depuis 2008.

La stagiaire a réalisé pendant le stage une **visite chez un producteur des fraises** qui fait partie du groupe Rougeline, localisé près de Marmande, au sud-ouest de la France. Si bien l'exploitation prospectée se retrouve en France et la présente étude se focalise sur les potentiels clients au Portugal, certaines informations sont utiles pour ce rapport due à la similitude entre les marchés comparés.

D'après cette visite, le producteur compte avec **six hectares de serres en plastique et un hectare de multitunnels**. Il a choisi les **variétés Gariguette et Ciflorette**, la première pour le produire sous les chapelles en plastique et la deuxième sous les tunnels. La principale raison de **ce choix est basée sur les prix du marché, sur les caractéristiques organoleptiques et la génétique propre de chaque variété** qui permet d'avoir une différenciation au moment de la récolte et des rendements.

4.5 Conclusion de la typologie des clients potentiels

Ce cas d'exemple illustre le fait que **certains producteurs peuvent faire le choix de différents types de structure pour la production de la même culture**, en fonction de la période de production, des variétés, du prix du marché et des conditions climatiques. **La typologie de client peut être très variable**. D'un côté, nous pouvons trouver **des exploitations qui n'ont pas intégrée encore la production des fruits rouges mais qu'ils peuvent être intéressés pour l'intégrer à leur cycle de production, pour compléter leur offre et amortir leurs équipements**. D'une autre part, **il existe sur le marché des producteurs des fruits rouges qui souhaitent s'équiper afin d'améliorer leur qualité de production et leurs rendements**. Nous pouvons trouver de petites exploitations, de producteurs qui font partie d'un groupe régional ou par exemple d'une compagnie multinationale.

5. Analyse de la capacité stratégique de Richel Group

5.1 La capacité du groupe à se positionner face aux enjeux environnementaux

Les enjeux environnementaux repérés précédemment sous la forme des opportunités et des menaces (analyse PESTEL), vont influencer la performance de Richel Group et le lancement de leur nouvelle offre sur le marché portugais des producteurs de fruits rouges.

La présence à l'international du groupe depuis plus de 30 ans, permet d'en avoir une **connaissance importante en ce qui concerne les marchés internationaux** par rapport aux concurrents qui restent locaux. **Le Portugal est l'un des pays dont l'entreprise est en place aujourd'hui**. Cela représente une opportunité de développement concernant la nouvelle offre, en ayant moins de barrières à l'entrée en comparaison aux entreprises qui cherchent à se positionner sur des nouveaux marchés. Depuis plus de 30 ans, **Richel Group est en partenariat avec un distributeur rayonnant le marché portugais et l'espagnol. Agroteck compte avec une vaste expérience sur le marché** et est en charge de la distribution de toutes les gammes du groupe tant pour les clients portugais comme pour les espagnols.

Le prix de l'acier depuis deux ans à montrer plutôt une stagnation et à aujourd'hui commencé à augmenter, en ayant un impact considérable sur les prix finaux des structures. Forcément le prix aura un impact sur les coûts de toutes les entreprises du secteur. Cependant, **Richel Group est la seule entreprise dans le marché à fabriquer les profils.** Les concurrents achètent directement les tubes aux fournisseurs, donc leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs d'acier est moins important à celui de Richel Group. En même temps, l'économie d'échelle avec laquelle compte l'entreprise pour les achats des bobines d'acier, donne un avantage en comparaison à certains concurrents au moment de négocier le prix avec les fournisseurs. D'une autre part, **la quantité de matière première utilisée pour la fabrication de certaines structures** telles que les serres en plastique, demande plus d'acier par mètre carré en comparaison aux structures plus simples comme les multitunnels. Cela peut devenir un avantage pour le lancement de cette nouvelle offre. C'est-à-dire, **quelques cultures admettent leurs productions tant sous des serres comme sous des tunnels.** Pour la production des certaines variétés de fraises, les multitunnels s'adaptent parfaitement, pouvant remplacer les serres en plastique. Par exemple, la variété de fraise Gariguettes présente souvent une meilleure qualité et est à un meilleur prix sur le marché que la variété Camarosa. Toutes les deux variétés peuvent être cultivées soit sous des serres soit des multitunnels, le choix de la structure pour la production sous abri dépendra des objectifs, des attentes et des besoins des potentiels clients.

5.1.a Un avantage concurrentiel considérable pour le groupe en matière des garanties pour leurs clients

Actuellement, **le bureau d'étude mène des prospections et réalise des calculs et des études par rapport aux différents systèmes d'aération** possibles pour les multitunnels. La ventilation dans les serres est fondamentale tant pour refroidir comme pour le contrôle d'humidité. La condensation excessive de l'humidité sur le plafond de la serre entraîne une perte de transmission de la lumière à l'intérieur de la structure, devenant un facteur de limitation en hiver et en contribuant à l'apparition de maladies des plantes. A cause des problèmes d'aération, une exploitation de Driscoll's aux Etats-Unis a eu un fort **impact des maladies fongiques (*Botrytis sp.*)** sur leur production et les rendements ont vu des **pertes estimées de 30%**. Cela représente des impacts négatifs sur les revenus de l'exploitation. Afin de développer une solution à ce problème et de satisfaire les besoins des potentiels clients, **Richel Group en partenariat avec Driscoll's teste différents systèmes d'aération pour les multitunnels.** Ainsi, dans le terrain d'essais situé à proximité de l'usine à Eygalières, **les distinctes options sont testées afin d'évaluer leurs performances.**

Or, l'expérience du bureau d'étude le permet d'étudier les besoins et les attentes des potentiels clients et de trouver des solutions adaptées aux différents types de clients. Plusieurs concurrents n'ont pas de BE, donc cela peut se traduire en un manque de garantie des structures, de résistance aux différentes conditions climatiques ou à des normes spécifiques. **Richel Group est la seule entreprise sur ce marché qui réalise les structures en base aux calculs selon les normes. La conception et la construction des multitunnels 8m50 dont Richel Group offre, sont conformes à la norme européenne**

13031-1³, qui garantit la résistance aux différents types de conditions de neige et de vent. Cela représente un **avantage concurrentiel considérable** par rapport à les autres entreprises présentes sur le marché.

5.1.b Richel Group peut se retrouver dans une situation défavorable par rapport à son principal concurrent, Haygrove

Richel Group est reconnu dans le marché des fabricants des structures par son savoir-faire et ses offres en tant que solutions agronomiques, contentant divers types de productions : tomates, salades, poivrons, fleurs, semences... Cependant, **jusqu'à présent, le groupe a peu exploité le marché des producteurs des fruits rouges.** En profitant des tendances positives, l'essor de la demande des soft fruit et par conséquent une demande des systèmes de production en augmentation, l'entreprise souhaite se focaliser sur ce groupe des producteurs en développant une nouvelle offre spécialement conçue pour la production des framboises, des myrtilles, des fraises... Néanmoins, **Richel Group doit envisager certaines menaces : l'entreprise arrive un peu en retard sur ce marché en comparaison au concurrent Haygrove, qui compte avec une expérience sur les tunnels depuis 1996.** Comme dit dans l'analyse de la concurrence, cette entreprise anglaise est non seulement un fabricant des structures mais également le premier producteur des fruits rouges au Royaume-Uni.

5.2 Synthèse des ressources et des compétences dont l'entreprise compte

Dans la section ci-après, les principales ressources et les plus importantes compétences avec lesquels compte Richel Group seront exposées et résumés dans les tableaux 8 et 9.

5.2.a Ressources

– **Ressources humaines.** Les **commerciaux de Richel Group** sont organisés par région et par gamme de produits. Le responsable commercial au Portugal est responsable des pays tels que l'Espagne, le Portugal, la Grèce et la Norvège. Il est responsable des ventes en ce qui concerne la gamme de produits en plastique dont les chapelles et les multitunnels.

– Depuis plus de 30 ans, le groupe est en partenariat avec une société portugaise qui connaît bien les marchés des serres des pays du sud d'Europe. Basé entre le Portugal et l'Espagne, Agroteck est le **distributeur** en charge de ces deux pays. Cela représente un avantage, permettant d'avoir une personne basée dans le pays qui connaît bien la culture et l'idiosyncrasie des producteurs portugais. Dans l'organisation de la distribution, Richel Group vend les structures au distributeur et c'est lui qui va réaliser le service du montage aux clients.

– **Ressources physiques.** L'entreprise compte avec un équipement et des machines de haute technologie pour la transformation des bobines d'acier en profils OV60 et OV90. Leur site de production à Eygalières est l'usine la plus grande en Europe. La

³ EN 13031-1, décembre 2001. "Serres : Conception et construction - Partie 1 : Serres de production".

technologie de Richel Group permet de garantir leurs solutions agronomiques grâce tant à la qualité des matières premières utilisés pour la fabrication des structures comme aux procédures menées pendant le processus de fabrications des profils.



FIGURE 31 : OUTILS DE PRODUCTION A L'USINE DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)



FIGURE 32 : LE SITE DE PRODUCTION A EYGALIERES, HAUT TECHNOLOGIQUE (SOURCE INTERNE)

– **Ressources technologiques.** Dans la recherche d'optimisation de la structure, l'utilisation des aciers à Haute Limite Elastique a permis d'apporter des solutions pour augmenter le volume des serres tout en garantissant une performance aux normes de qualité. L'acier HLE que Richel Group utilise aujourd'hui pour leurs poteaux et leurs arceaux

présente une limite élastique 40% supérieure à celui qu'ils utilisent il y a 10 ans et celui qui est encore utilisé par la plupart des concurrents. Cette innovation a été permise grâce à la modernisation permanente de leur outil industriel. En même temps, le groupe a breveté plusieurs systèmes.

– **Ressources réputationnelles.** Spécialiste européen de la construction de serres à couverture plastique depuis plus de 50 ans, Richel Group est une marque reconnue dans le secteur des structures pour la production sous abri. Les principaux acteurs du marché leur ont fait confiance et des références se trouvent partout dans le monde.

Ressources	Description
HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciaux : expérience et organisation • Distributeur local, connaissant du marché cible
PHYSIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Equipement et machines haute technologie pour la transformation des bobines d'acier en profils <ul style="list-style-type: none"> • Site de production à Eygalières
TECHNOLOGIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Modernisation permanent de l'outil industriel <ul style="list-style-type: none"> • Savoir-faire et brevets
REPUTATIONNELLES	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialiste européen depuis plus de 50 ans <ul style="list-style-type: none"> • Marque reconnue

TABEAU 8 : SYNTHESE DES PRINCIPALES RESSOURCES DE RICHEL GROUP

5.2.b Compétences

– **Compétences en commercialisation, vente et service.** L'entreprise a une importante capacité à identifier les besoins des différents segments de clients, se traduisant en la proposition des offres adaptées et une diversité de la gamme de serres et d'abris dans le domaine de l'agriculture, du bâtiment et de l'industrie. Les commerciaux de Richel Group comptent une large expérience.

– **Compétences en organisation de l'entreprise.** Afin de mieux s'organiser et d'établir un protocole, Richel Group est en train de faire la mise en place d'un système de management conforme à la norme ISO 9001. Ainsi, comme dit précédemment, le bureau d'étude réalise des calculs pour que les structures soient conformes aux normes européennes en garantissant la qualité et la résistance aux différentes conditions.

– **Compétences à gérer les relations utiles à l'entreprise.** Le groupe compte avec une capacité pour créer et développer des réseaux inter-organisationnels. Des références avec des acteurs majeurs, leur présence dans différents salons, colloques et congrès partout dans le monde, les partenariats avec les clients...

Compétences	Description
EN COMMERCIALISATION, VENTE ET SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des différents besoins : offres adaptées et large gamme de produits
EN ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 • Structures en base aux calculs, conformes aux normes européens
A GERER LES RELATIONS UTILES A L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Références, partenariats, présence aux salons, colloques...

TABEAU 9 : RESUME DES PRINCIPALES COMPETENCES DU GROUPE (SOURCE PROPRE)

5.3 Analyse des moyens du groupe selon le modèle VRIN

Les ressources et les compétences décrites précédemment seront analysées par biais du modèle VRIN (valorisable, rare, inimitable et non substituable) afin d'identifier les faiblesses de l'entreprise et leurs possibles avantages concurrentiels.

Ressource ou compétence	Valorisable	Rare	Inimitable	Non substituable
Commerciaux et Distributeur	Oui	Non	---	---
Equipement et machines - Usine	Oui	Oui	Oui	---
Modernisation permanente, savoir-faire, brevets	Oui	Oui	Oui	Oui
Notoriété	Oui	Oui	Non	---
Offres adaptées – Gamme des produits	Oui	Oui	Non	---
ISO 9001 – Normes européens	Oui	Oui	Oui	Oui
Compétences relationnelles	Oui	Non	---	---

TABEAU 10 : MODELE VRIN (SOURCE PROPRE)

Le fait d'utiliser les commerciaux et les distributeurs dans la commercialisation de plusieurs produits permet à l'entreprise de générer des économies de champ.

En dehors de l'entreprise étudiée, **le nombre des concurrents qui ont un équipement et des machines haute technologie est limitée**. Ainsi, **l'usine de Richel Group est une rareté** dans le marché des fabricants des serres et représente une difficulté pour les concurrents à implémenter. Les coûts élevés qui entraînent tant la modernisation permanente de l'outil industriel comme le savoir-faire et les brevets expliquent la rareté de ces ressources technologiques.

En termes de temps et de moyens mobilisés, la notoriété de Richel Group est également une ressource limitée par rapport aux entreprises du secteur qui restent locaux par exemple.

Sur le marché, la plupart des concurrents proposent des offres plutôt standardisées et leurs gammes de produits sont souvent étroites, comme exposé précédemment dans l'analyse de la concurrence. D'un autre côté, **Richel Group propose des offres adaptées aux différents besoins des clients et leur gamme de produits est vaste.**

La mise en place des normes comme la certification ISO 9001 et la norme européenne EN 13031-1, entraînent des coûts associés élevés et des compétences organisationnelles importantes. Ces ressources sont économiquement et techniquement difficiles à développer de la part de la plupart des concurrents.

Si bien les compétences relationnelles sont importantes pour le développement des business des entreprises, cela ne représente pas une exclusivité du groupe.

En conclusion, seulement les ressources et les compétences possédant les quatre critères peuvent être considérées comme stratégiques, qui permettront le développement d'un avantage solide et durable dans le temps. Donc, **tant les ressources technologiques comme les compétences en relation à la mise en place des normes peuvent être considérées comme des avantages concurrentiels dans la présente analyse.** Les moyens valorisables et rares mais qui peuvent être copiés par la concurrence, sont des forces ou des compétences distinctives qui représentent également des avantages concurrentiels mais temporaires.

6. Synthèse du diagnostic stratégique

6.1 Résumé des forces et des faiblesses de Richel Group face au marché des producteurs des soft fruit au Portugal

D'après l'analyse de l'environnement interne, tant les forces comme les faiblesses du groupe sont résumées dans la figure 33, par ordre décroissant de pertinence en tenant en compte les objectifs de cette étude.

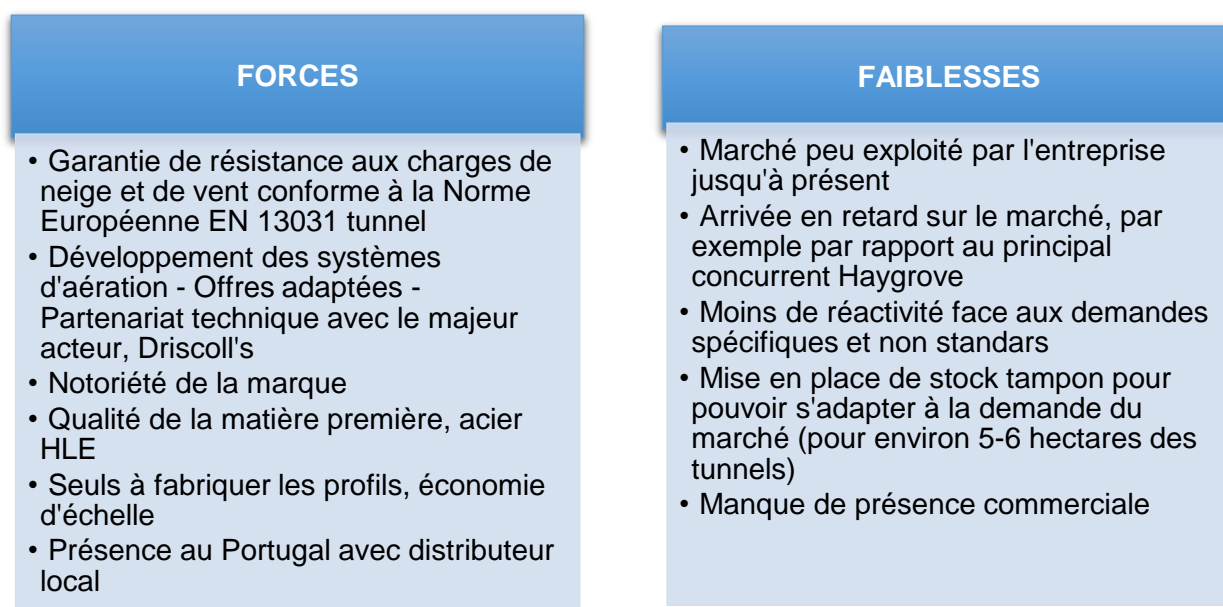


FIGURE 33 : RECAPITULATIF DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE RICHEL GROUP (SOURCE PROPRE)

6.2 Des opportunités et des menaces émergent de l'analyse de l'environnement externe

Suite à l'analyse de l'influence des facteurs macro-environnementaux, des facteurs liés aux concurrents et aux clients potentiels, nous pouvons lister et hiérarchiser dans le tableau ci-après des principales opportunités et des plus importantes menaces qui peuvent influencer les objectifs de Richel Group.

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">• Coûts élevés de la main-d'oeuvre• Normes européennes en vigueur• Besoins et attentes des potentiels clients• Croissance du marché des fruits rouges• Différences concernant la génétique des divers fruits rouges• Attractivité du secteur - Rivalité intra-sectorielle modérée• Pouvoir de négociation avec les fournisseurs des matières premières• Optimisation de la gestion des ressources; efficacité dans l'utilisation de l'eau et des engrais• Style de vie, allégations de santé, mode et tendances• Politiques communes par le fait d'appartenance à l'UE	<ul style="list-style-type: none">• Prix de l'acier• Prix compétitifs des tunnels existants sur le marché• Menace des principaux concurrents au Portugal, aujourd'hui présent sur ce marché• Menace de la puissance du concurrent Haygrove• Manque de motivation dans le milieu agricole• Aspect visuel des multitunnels; pollution des films plastiques

FIGURE 34 : RECAPITULATIF DES OPPORTUNITES ET DES MENACES D'APRES LE CONTEXTE EXTERNE (SOURCE PROPRE)

6.3 L'analyse SWOT et les options stratégiques

Après la hiérarchisation des forces, faiblesses, menaces et opportunités, l'intérêt de l'analyse SWOT est d'envisager les possibles stratégies. Les options stratégiques sont regroupées en deux catégories (Fig. 35) :

- Les **stratégies offensives** : les forces (Fo) sont mobilisées afin de profiter des opportunités (Op) que se présentent sur le marché. Ainsi, l'entreprise doit essayer de diminuer leurs faiblesses (Fa) afin de profiter des opportunités.
- Les **stratégies défensives** : Richel Group nécessite la mise en place des stratégies pour profiter/diminuer des forces(Fo)/faiblesses(Fa) afin de faire face aux menaces (Me) de l'environnement.

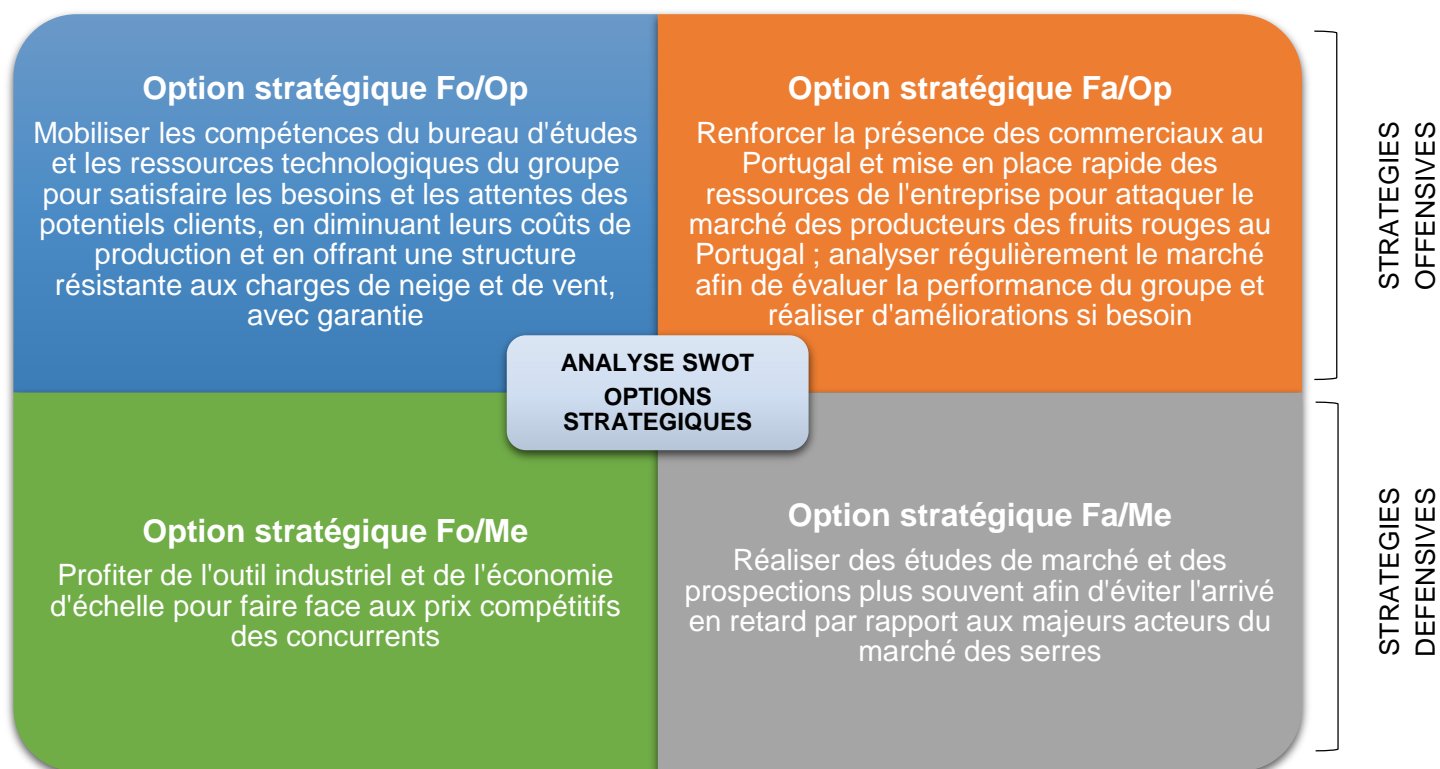


FIGURE 35 : LES OPTIONS STRATEGIQUES ISSUES DE LA SYNTHESE SWOT (SOURCE PROPRE)

7. Segmentation du marché portugais des producteurs des fruits rouges

La segmentation servira à l'analyse du marché portugais potentiel afin d'orienter la prospection et l'adaptation de l'offre de Richel Group. Ensuite, les clients conquis seront traités de façon personnalisée.

7.1 Deux groupes de producteurs, déterminés sur la base des critères de macro-segmentation

En tenant en compte de certains critères de **macro-segmentation**, tels que la taille, le secteur d'activité et le lieu géographique des clients, nous pouvons différencier principalement **deux groupes de potentiels clients**, décrits ci-après.

Critère	Groupe 1	Groupe 2
Taille	PME 10 à 249 salariés	ETI et GE 250 à 4.999 salariés Plus de 5.000
Secteur d'activité	Plusieurs	Spécialisés
Lieu géographique	Locaux	Multinationaux

TABEAU 11 : RECAPITULATIF DE LA MACRO-SEGMENTATION (SOURCE PROPRE)

7.1.a Groupe 1 : Des petits et moyens producteurs locaux

Selon la réglementation française, les PME ont un effectif entre 10 et 249 employés. Leur chiffre d'affaires n'excède pas les 50 M€ par an. Dans ce premier groupe, nous pouvons rassembler **les petits et moyens producteurs et les groupements des producteurs qui restent locaux** et pour cette étude précisément au Portugal. Concernant leurs activités, ce groupe de producteurs réalise souvent **différentes cultures** afin de mieux caler les productions avec les saisons, de diversifier leurs risques, de répondre aux différents besoins des marchés des zones alentours... Nous pouvons prospecter **des producteurs intéressés par la production des fruits rouges qui cultivent en même temps des céréales, des légumes ou d'autres fruits**. Ainsi, concernant les fruits rouges, **la plupart se spécialisent vers l'un ou l'autre** : la fraise, la framboise ou la myrtille.

7.1.b Groupe 2 : Des importantes entreprises multinationales

Nous différencions les ETI des grandes entreprises (GE). Les premières comptent entre 250 et 4.999 employés et les deuxièmes avec plus de 4.999 salariés. Dans cet ensemble, se trouvent les groupes internationaux. **Ces entreprises produisent souvent elles-mêmes des soft fruit ou regroupent des producteurs qui le font**. Ils cultivent généralement **toute sorte de fruits rouges et se localisent dans plusieurs pays**, afin de satisfaire les besoins des différents marchés pour chaque saison. Par exemple, il y aura des productions au Chili ou en Australie, afin de fournir des pays dans l'hémisphère nord pendant l'hiver. Ainsi, **les groupes de producteurs peuvent être exclusivement dédiés à la production, mener la production et la distribution des fruits rouges ou se consacrer à une activité plus large** (y compris la production des soft fruit, leur distribution et la fabrication des structures).

7.2 Micro-segmentation dans chaque groupe afin de raffiner la segmentation

La complexité technique des multitunnels font du critère « avantages recherchés » en B to B plus complexes qu'en B to C. Dans le tableau 12, les avantages recherchés sont hiérarchisés selon chaque catégorie des clients.

Critère	Groupe 1	Groupe 2
Avantages recherchés	Prix économique Offre standard avec peu des options Performance du produit	Offres adaptées Performances du produit Degré d'intérêt stratégique du produit dans la chaîne de valeur du client Prix Image de marque
Processus d'achat	Capacité à négocier : faible - moyenne Circuit de distribution : plus court	Capacité à négocier : forte Circuit de distribution : dépendant du pays

Relation avec le client	Clients transactionnels	Clients relationnels Partenariats Clients de référence Leaders du marché
-------------------------	-------------------------	---

TABEAU 12 : RESUME DE LA MICRO-SEGMENTATION (SOURCE PROPRE)

Les clients appartenant au **Groupe 1** vont chercher **un équilibre entre les avantages recherchés par rapport aux caractéristiques techniques et le prix de l'offre**. C'est possible qu'ils aillent choisir des **multitunnels standard avec peu des options** et plutôt simple, par exemple le système d'aération le plus simple et de fonctionnement manuel étant moins coûteux qu'un système plus développé.

Souvent les producteurs du **Groupe 2** vont demander des offres adaptées à leurs besoins, c'est-à-dire **des structures qui permettent protéger la production et avoir des rendements constants et des qualités les plus homogènes possibles (degré d'intérêt stratégique du produit dans la chaîne de valeur du client)**. En effet, ces producteurs souvent fournissent aux grandes surfaces par exemple, et sur leurs cahiers de charges l'approvisionnement constant en assurant une qualité homogène est un fait important. Ainsi, nous trouvons des producteurs qui font partie d'un groupe multinationaux en ayant **besoin des structures résistantes aux différentes conditions climatiques**. En Allemagne ils vont demander une certaine résistance aux charges de neige qui dépendra de la région où ils se trouvent et au Portugal sera plutôt une résistance aux charges du vent. Une **marque reconnue appartenant à un fabricant de structures à l'international** sera plus en accord avec les objectifs du Groupe 2.

Les clients potentiels du Groupe 2 auront un majeur pouvoir de négociation des conditions des contrats, des délais de paiement ou pour baisser le prix due à que normalement leurs quantités d'achat sont plus importantes que ceux des producteurs du Groupe 1. Entre les conditions des contrats, une partie importante est la négociation des délais de livraison. Une commande des multitunnels standard sera traitée par la production de l'usine plus rapidement que des multitunnels qui comptent avec des options, car dans ce dernier cas le bureau d'étude devra revalider la commande. Donc, selon les mètres carrés de multitunnels à fournir, les caractéristiques techniques des multitunnels, les conditions de paiement et des autres facteurs, les délais de livraison prévus seront établis.

Le fait de fournir des multitunnels aux **clients localisés au Portugal sera plus pratique et un circuit de distribution plus court** que dans le cas de la distribution dans différents pays qui se trouvent plus loin de l'usine à Eygalières.

Concernant la relation avec le client, d'un côté **dans le Groupe 1 nous allons trouver plutôt des clients transactionnels**, c'est-à-dire des acheteurs irréguliers car ils ont souvent des petites ou moyennes exploitations et achètent une seule occasion ou en plusieurs mais des quantités limitées. Les groupements de producteurs font une commande groupale mais moins importante qu'avec des groupes multinationaux. D'un autre côté, **des clients qui cherchent une relation durable dans le temps (des clients relationnels) se présentent dans le profil du Groupe 2**. Leurs activités sont souvent en train de s'élargir selon les tendances et les conditions du marché, par exemple en profitant la croissance de la demande des fruits rouges ils vont essayer de convertir ou agrandir leurs exploitations. Ils sont censés à faire plusieurs commandes pour différents pays ou régions dans un même pays. Avec certains groupes de producteurs de ce sous-ensemble sera possible d'établir des

partenariats afin de réaliser des améliorations et des essais concernant les options. Ainsi, dans le deuxième groupe il existe des **clients potentiels de référence**, des leaders du marché comme par exemple Driscoll's le majeur acteur de ce marché.

7.3 Conclusion des segmentations menées : les sous-ensembles identifiés

Macro-segmentation	Micro-segmentation	Segment	Caractéristiques	Exemple
Groupe 1	Sous-ensemble 1	<u>SEGMENT 1</u>	<ul style="list-style-type: none"> • PME • Production d'un soft fruit • Portugal 	<i>Producteur portugais qui demande 2 hectares de multitunnel pour la production des myrtilles</i>
	Sous-ensemble 2	<u>SEGMENT 2</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupement de producteurs • Un ou deux fruits rouges • Portugal 	<i>Groupement du type « Paysans de Rougeline » mais au Portugal</i>
Groupe 1	Sous-ensemble 1	<u>SEGMENT 3</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de producteurs • Multinationaux (y compris le Portugal) <ul style="list-style-type: none"> • Un ou plusieurs fruits rouges 	<i>Driscoll's</i>
	Sous-ensemble 2	<u>SEGMENT 4</u>	<ul style="list-style-type: none"> • ETI ou GE • Multinationaux (y compris le Portugal) • Producteur des fruits rouges, distributeur et fournisseur des structures 	<i>Haygrove</i>

TABEAU 13 : DEFINITION DES SEGMENTES (SOURCE PROPRE)

Le **segment 1** comprend les petits et moyens producteurs spécialisés dans l'un des fruits rouges et leur exploitation est située au Portugal. Le **segment 2** est conformé par les groupements de producteurs spécialisés dans l'un des fruits rouges et localisés au Portugal. Précédemment, nous avons présenté le cas d'exemple de typologie de client « Les Paysans de Rougeline » au sud de la France. Un groupement de producteurs portugais de ce type, avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ fait partie du segment 2.

Les groupes de producteurs d'un ou plusieurs types de fruits rouges et qui ont des exploitations dans différents pays, y compris le Portugal, font partie du **segment 3**. Ce sont des entreprises de taille intermédiaire ou des grandes entreprises. Le **segment 4** se ressemble au segment 3. La principale différence entre eux est le fait que dans le segment 4 nous trouvons des entreprises multinationales qui fabriquent les structures. Par exemple, Haygrove est une entreprise anglaise multinationale qui est présente au Portugal en tant que producteur des fruits rouges et comme fournisseur des structures pour la production des soft fruit.

PARTIE V : SPECIFICATIONS DE LA NOUVELLE OFFRE DE RICHEL GROUP COMME SOLUTION POUR LA PRODUCTION DES FRUITS ROUGES PRINCIPALEMENT

1. La technologie et la qualité du groupe

Les multitunnels de Richel Group répondent de manière simple et économique aux besoins des producteurs, en particulier de fruits rouges. Cette nouvelle offre utilise la technologie et la qualité de Richel Group déjà éprouvées pour ses gammes tunnels et chapelles.

Dans la recherche d'optimisation de la structure, l'utilisation **des aciers à Haute Limite Elastique** a permis d'apporter des solutions pour augmenter le volume des serres tout en garantissant une performance aux normes de qualité. L'acier HLE que Richel Group utilise aujourd'hui pour leurs poteaux et leurs arceaux présente une limite élastique 40% supérieure à celui qu'ils utilisent il y a 10 ans et celui qui est encore utilisé par la plupart des concurrents.

Avantage de l'utilisation de l'acier HLE :

- Meilleure résistance
- Plus de volume
- Moins d'acier utilisé en toiture donc plus de lumière
- Rapidité de montage

L'ossature des structures est réalisée en acier galvanisé à chaud en continu selon le **procédé Sendzimir** (Z275 et Z450 suivant la Norme NF EN 10346). L'épaisseur de revêtement est bien plus régulière en galvanisé en continu qu'au galvanisé au trempé classique.



FIGURE 36 : MULTITUNNEL 8M50 RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)



FIGURE 37 : EXPLOITATION AVEC DES MULTITUNNELS 8M50 DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)



FIGURE 38 : DETAIL FRONTAL DU MULTITUNNEL 8M50 (SOURCE INTERNE)

2. Les caractéristiques techniques du multitunnel 8m50

Concernant les **caractéristiques dimensionnelles**, conçue spécialement pour la production des fruits rouges la **largueur extérieure est de 8m50**. L'armature des tunnels est réalisée à partir d'arceaux en **tube acier galvanisé diamètre 60mm ovalisé** épaisseur 1,50mm. La maille est la distance entre deux arceaux. Plus proche sont les arceaux, plus résistante est la structure. Pour les zones d'implantation où il aura des charges importantes de neige ou de rafales de vent fortes, la maille sera plutôt à 2m00. **La maille de 3m00 est la plus utilisée au Portugal** et en Allemagne est de 2m00 ou 2m50.

Si la structure a une hauteur hors tout (le point plus haut du tunnel) inférieur à 4m00, le client n'a pas besoin d'un permis spécial pour la construction. Pour cette offre **la hauteur hors tout est de 3m99**. **Le passage à 50 cm du bord est de 2m22 de hauteur**. Cette donnée est importante et pratique pour le passage des personnes et machines.

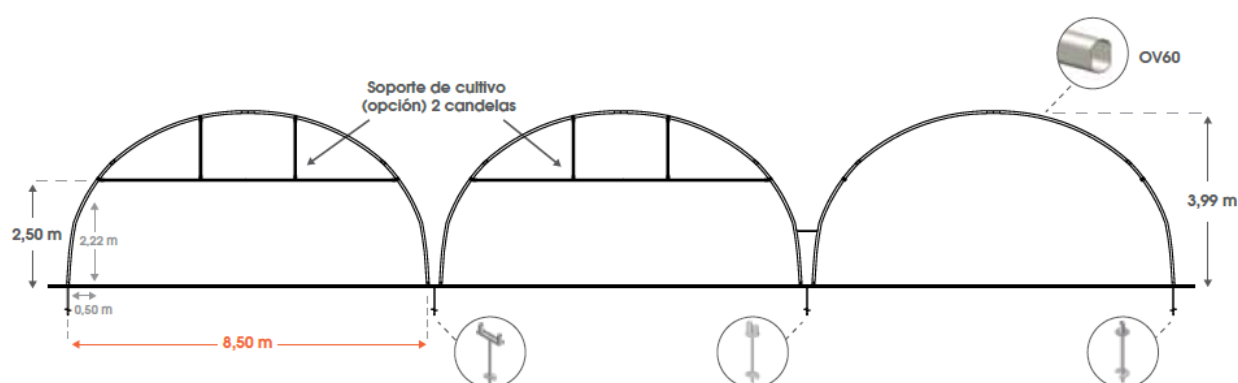


FIGURE 39 : LES DIMENSIONS DU MULTITUNNEL 8M50 (SOURCE INTERNE)

Le système d'aération de base proposé par l'entreprise est un **système d'aération latérale par relevage du film manuellement** et une **aération pignon (frontale) par enroulement (Fig.40)**. Néanmoins, le groupe est en train de développer des autres systèmes, pouvant être pris par les clients afin de satisfaire leurs besoins spécifiques.



FIGURE 40 : DETAIL DU SYSTEME D'AERATION FRONTAL PAR ENROULEMENT (SOURCE INTERNE)

3. La garantie de la structure de Richel Group, un avantage compétitif

Les multitunnels de Richel Group sont conçus sur la base des calculs du bureau d'étude et conformes aux normes européennes : Serres, Partie I : Serres de productions(1) = NF EN 13031-1 de Avril 2002 et son annexe E4. Les cartes de référence pour le calcul des serres à la norme NF EN 13031-1 sont :

- Pour le vent : ENV 1991-2-4 : 1995
- Pour la neige : ENV 1991-2-3 : 1995

Les charges climatiques aux quelles les multitunnels résistent, sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Charges climatiques			
Pays	Europe		
Vent	Zone	Exposition	Charges
	4	II	
Neige	Zone	Altitude	Charges
	3	400m	40daN/m ²

TABLEAU 14 : RESUME DES CHARGES CLIMATIQUES AUX QUELLES LES MULTITUNNELS RESISTENT
(SOURCE CAHIER DES CHARGES, BUREAU D'ETUDES RICHEL GROUP)

Les multitunnels de Richel Group sont les seuls sur le marché avec une **garantie conforme aux normes européennes**. Aucun des concurrents ne le propose. Cela représente un avantage compétitif pour l'entreprise d'importance considérable.



FIGURE 41 : MONTAGE DES MULTITUNNELS 8M50 RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)



FIGURE 42 : MISE EN PLACE DES PLANTES DE FRAMBOISE A L' ABRI DES TUNNELS (SOURCE INTERNE)



FIGURE 43 : PLANTES DE FRAMBOISES DANS LES MULTITUNNELS 8M50 (SOURCE INTERNE)

PARTIE VI : STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE POUR LE LANCEMENT DE L'OFFRE MULTITUNNEL – RECOMMANDATIONS

1. Ciblage

1.1 Evaluation des segments identifiés dans l'étape précédente

L'évaluation de l'attractivité de chaque segment selon les objectifs de Richel Group, permettra d'identifier le(s) segment(s) à cibler pour la nouvelle offre de l'entreprise et dont elle souhaite être présente.

Différents critères sont pris en compte pour cette évaluation (tableau 15). L'**analyse multicritère** permettra d'avoir une note finale pour chaque segment qui facilitera le choix d'un ou de plusieurs cible(s). Chaque critère reçoit un coefficient de pondération en fonction de l'importance qu'il représente. Ainsi, chaque segment reçoit une note d'entre 1 et 5 selon l'évaluation de chaque critère. **Plus la note est importante, plus attractif est le segment.** Finalement, la somme des pondérations permettra de réaliser la sélection de(s) segment(s) cible(s).

Critère d'analyse	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Présence d'un concurrent puissant (Coef. 2)	Oui (San Jorge) Note 2	Oui (Haygrove ; San Jorge) Note 1	Oui (Haygrove) Note 2	Oui (Haygrove fait partie du segment) Note 0
Ressources nécessaires pour les parvenir (Coef. 3)	Commerciaux Note 2.5	Commerciaux Note 2	Marketing et commercial Note 3	Note 1
Adéquation avec les objectifs de Richel Group (Coef. 5)	Note 2.5	Note 1.5	Acteurs majeurs multinationaux Note 5	Note 0
Total de la pondération	24	15.50	38	3

TABEAU 15 : EVALUATION DES SEGMENTS – ANALYSE MULTICRITERE (SOURCE PROPRE)

1.1.a Critère : Présence d'un concurrent puissant

La **présence d'un concurrent puissant** explique les efforts que Richel Group devra réaliser afin d'attaquer le marché et le segment cible et dépendra du segment. D'un côté, Haygrove est le principal concurrent de Richel Group sur ce marché des producteurs de fruits rouges due à plusieurs raisons, telles que leur taille, leur présence à l'international, leur gamme de produits, leur expérience, leur marque reconnue... Haygrove est présent aujourd'hui en tant que fournisseur de structures pour les segments 2 et 3, et cela nous montre les efforts que Richel Group doit mener afin de pénétrer ces segments. En même temps, nous considérons que dans le segment 4 Haygrove fait partie du sous-ensemble, étant une multinationale productrice des soft fruit, distributeur et également fabricant de

structures. Cela est la raison pour laquelle la note que reçoit ce critère pour l'évaluation du segment 4 est 0/5, c'est-à-dire, le segment 4 n'est pas attractif pour Richel Group selon ce critère. D'un autre côté, par exemple, la présence de San Jorge aujourd'hui sur le marché portugais des producteurs des soft fruit, représente une puissance importante de ce concurrent sur le marché des PME et des groupes de producteurs avec un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ (segments 1 et 2).

1.1.b Critère : Ressources nécessaires pour les parvenir

D'une part, la distribution des multitunnels de Richel Group sur le marché portugais peut être très facilement organisée grâce au partenariat entre le groupe et Agroteck. Les stratégies marketing et commerciales à mettre en place pour les segments des PME seront plus simples que ceux pour les ETI et les grandes entreprises. Cependant, les **ressources nécessaires pour parvenir** par exemple le segment 3, peuvent avoir un effet multiplicateur : une fois que la qualité et la performance de l'offre de Richel Group soient reconnues sur le marché portugais, la possibilité de revendre aux multinationaux sera majeure. D'autre part, les ressources commerciales à déployer afin de pénétrer les segments des PME seront majeures que ceux du segment 3.

1.1.c Critère : Adéquation avec les objectifs de Richel Group

Nombreux sont les objectifs du groupe concernant cette nouvelle offre. Richel Group souhaite être présent sur ce marché des producteurs de fruits rouges. Ainsi, l'intérêt de faire **des partenariats avec des acteurs majeurs multinationaux** est un objectif important de l'entreprise. Cela permettra de réaliser des essais avec les clients, de développer des solutions adaptées et également de vendre des structures partout dans le monde à un même client. Au début, les efforts nécessaires pour les atteindre seront majeurs, mais une fois la réputation de l'entreprise et ses produits seront reconnus par le client, plus facile sera la relation entre eux et plus fluides ou faciles seront les ventes.

Le segment 1 est en **adéquation avec les objectifs de Richel Group** dans le sens où l'entreprise cherche à développer son business au Portugal. Le segment 2 n'est pas en adéquation avec les objectifs de l'entreprise due à la relation transactionnelle avec les clients. Le segment 4 directement ne fait pas partie des objectifs du groupe, car on y trouve des fournisseurs des structures, des concurrents directs.

La capacité de production de l'usine de Richel Group permet de pénétrer les autres segments que ceux des fabricants des profils locaux. Donc, les segments qui peuvent être acheteurs de grandes quantités représentent un intérêt particulier pour le groupe par rapport aux petits producteurs des fruits rouges. La proximité entre les avantages recherchés par les acheteurs du segment 3 et les caractéristiques de l'offre de Richel Group sont plus cohérente : garanties concernant la résistance aux charges de vent et de neige, qualité/fiabilité, présence dans plusieurs pays, partenariats. **L'intérêt de Richel Group sont les leaders du marché.**

1.2 Ciblage des segments d'après l'analyse multicritère

Finalement, nous pouvons conclure sur la base de l'analyse multicritère que **les segments les plus attractifs** pour la nouvelle offre de Richel Group sur le marché des

producteurs des fruits rouges au Portugal sont principalement le **segment 3** avec une note de pondération finale de 38 et le **segment 1** avec une note de 24.

1.3 La stratégie de ciblage retenue

Trois stratégies de ciblage sont possibles : indifférenciée, concentrée et différenciée. Dans une première étape, **Richel Group souhaite** plutôt que la couverture totale du marché, de **se focaliser principalement sur l'un des segments cibles considéré comme stratégique : le segment 3**. Dans ce segment, nous pouvons trouver de clients potentiels au Portugal comme par exemple ceux décrits dans le tableau ci-après.

	Caractéristiques générales	Rang d'effectif	Rang de CA	Siège social au Portugal
Driscoll's	Acteur majeur sur ce marché Production, commercialisation de fraises et framboises	100 à 249	10 à 25 M€ (2015)	Rua Bemposta, 1, Loja 3 7630-614 SÃO TEOTONIO
Sudoberry	Production, conditionnement, commercialisation de fraises et framboises	100 à 249	2 à 5 M€ (2015)	Monte da zenha 7630-569 SÃO TEOTONIO
Beirabaga	Production et commercialisation de fraises, framboises et myrtilles	100 à 249	5 à 10 M€ (2015)	Quinta Sedo Olival Grande, S/N 6230-473 FUNDÃO
First Fruit	Production et commercialisation de framboises	50 à 99	2 à 5 M€ (2015)	Lugar Fiais - Portas de Transval 7630-068 ODEMIRA
Maravilha Farms	Production et commercialisation de fruits rouges	250 à 499	10 à 25 M€ (2015)	Lugar Alcaria Da Santa Teresinha Aptd. 23 - Alcaria 7630-562 SÃO TEOTÓNIO

TABLEAU 16 : RECAPITULATIF DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES POTENTIELS CLIENTS (SEGMENT 3) AU PORTUGAL (SOURCE PROPRE)

Concernant la stratégie à mettre en place, ça sera la **stratégie de ciblage concentrée**. L'entreprise vise une cible unique et bien délimitée : les groupes de producteurs avec des exploitations dans différents pays, y compris le Portugal et les leaders du marché.

2. Marketing Mix

Ci-après, les 4P seront décrites afin de définir comment le groupe peut présenter la nouvelle offre sur le marché et de proposer les stratégies optimales pour le segment 3.

2.1 Produit

Par rapport à ses caractéristiques techniques, les **principales performances** que l'offre apporte aux clients sont :

- **Offre adaptée** : en répondant aux besoins des producteurs, en particulier de fruits rouges
- **Simplicité de montage** :
 - Montage sur amarres sans béton
 - Tunnels jumelables
 - Plus d'espace entre les arceaux
- **Gain de productivité** :
 - Optimisation de la surface cultivée en bordure
 - Passage des machines facilité
 - Grand volume
- **Sécurité et robustesse** :
 - Résistant aux charges de neige et de vent
 - Homologué Norme Européenne EN 13031-1

Le principal **avantage compétitif** de Richel Group, c'est-à-dire l'avantage de l'offre que les concurrents ne possèdent pas, est la garantie des multitunnels du groupe à la résistance aux charges de neige et de vent. **Richel Group est le seul fournisseur de ces structures sur le marché qui offre une garantie conforme à la norme européenne.**

Un autre avantage par rapport aux concurrents concerne **la production des profils de Richel Group à Eygalières**. La capacité de production de l'usine et la modernisation permanente de ses outils de production permettent de cintrer les profils d'une manière précise et industrielle avec la cintreuse et d'avoir comme produit final **des profils plus précis que ceux des concurrents**, cintrés sur place avec un outil géré d'une manière manuelle.

Richel Group est la seule entreprise sur ce marché qui livre une **notice de montage** à ses clients (Annexe 2). Les concurrents ne le font pas car ils vendent que des pièces métalliques.

2.2 Prix

Le commercial responsable des multitunnels et le client vont négocier le prix sur la base de différents aspects. La stratégie à implémenter est une **stratégie de prix différenciés**. Le **prix de l'offre de Richel Group sera variable** en fonction de plusieurs facteurs, comme par exemple les **conditions du contrat** négociées entre les parties prenantes (quantités des hectares, livraison, paiement...). Ainsi, si le client prend des

options possibles de l'offre telle qu'un système d'aération plus développé, le prix final des multitunnels sera supérieur. Le prix également dépendra du pays : **pour le marché portugais il sera de 3€50 par mètre carré et pour le marché allemand un prix de 7€ par mètre carré, toujours pour une commande d'au moins un hectare de structure.**

Le prix ne comprend pas le montage. Richel Groupe propose Agroteck pour le réaliser et le prix du montage est d'environ 1€ par mètre carré de multitunnel.

Concernant les **options de paiement**, les gros clients pourront payer à compte plus des lettres de crédits. Pour les PME, Richel Group demande minimum 50 % avant l'expédition.

Par rapport aux concurrents, la stratégie à implémenter est une **stratégie de prix d'alignement** : le prix de l'offre de Richel Group se trouve dans la même gamme de prix que son principal concurrent, Haygrove (environ 3€30 par mètre carré au Portugal).

Le tableau ci-après illustre les **prix des différentes structures** :

	Tunnel simple	Multitunnel 8m50 OV60	Chapelle
Caractéristiques	8m00/9m30 ou 9m00(gothique) Profils OV90	8m50 Profils OV60	Serre à couverture plastique Différentes largeurs et options
Prix de base de la structure	Entre 8€ et 12€ par m ² , en fonction des options	Entre 3€50 et 7€ par m ² (commande d'au moins 1ha)	Entre 12€ et 25€ par m ² , en fonction de la zone
Prix du montage	Environ 3€ par m ² de tunnel	Environ 1€ par m ² de multitunnel	Entre 4 et 5 € par m ² de chapelle

TABEAU 17 : PRIX COMPARATIFS DE DIFFERENTES STRUCTURES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)

2.3 Distribution

Le **canal de distribution** choisi pour cette offre est plutôt court avec un seul intermédiaire, c'est-à-dire un **canal indirect avec un distributeur local indépendant et exclusif** de Richel Group, **qui est en partenariat depuis plus de 30 ans avec Richel Group**. Cela représente un atout majeur : son enracinement local. Ainsi, en plus d'être spécialisé dans ce marché, **Agroteck connaît bien le domaine d'activité et les aspects techniques des multitunnels**. La connaissance technique permettra tant aux commerciaux comme au distributeur de donner des conseils spécifiques aux clients, de les assister dans leur choix... Richel Group vend les multitunnels et propose aux clients portugais le **service du montage réalisé par Agroteck**.

2.4 Communication

L'**objectif principal** du plan de communication est de faire connaître les performances de la nouvelle offre et ses avantages compétitifs par rapport aux concurrents. La **politique de communication sera un mix** en utilisant divers canaux de communication :

- **L'action par des médias** : sur le site d'internet de Richel Group et des publicités sur la presse spécialisée comme Hortidaily.com ;
- **Moyens de contact** : les relations publiques des commerciaux dans les salons comme Fuit Logistica à Berlin et dans les congrès spécifiques aux fruits rouges, par exemple au Global Berry Congress à Rotterdam ;
- **Les outils complémentaires** : une fiche technique pour le multitunnel 8m50 sera développée par les commerciaux en conjoint au service Marketing et Communication de Richel Group.

Dans l'annexe 3, un exemplaire de la fiche produit avec l'information proportionnée pour les potentiels clients est présenté.

CONCLUSION

Face aux tendances favorables de la consommation et la demande de fruits rouges, la production de fraises, framboises et myrtilles est en plein essor. Au Portugal, les producteurs de soft fruit demandent des structures pour la production sous abri en tant qu'une solution simple et à un prix économique.

Les principaux concurrents de Richel Group sont aujourd'hui présents sur ce marché des producteurs portugais de fruits rouges. Cependant, d'après la prospection des producteurs certains besoins et attentes ont été identifiées. Richel Group avec le lancement de cette nouvelle offre peut satisfaire ce marché.

L'analyse stratégique du marché des producteurs de fruits rouges au Portugal a permis d'identifier les facteurs environnementaux auxquels l'entreprise doit faire face. Le positionnement stratégique de Richel Group, leurs ressources et leurs compétences favorisent le développement de cette nouvelle offre sur le marché portugais. Richel Group est la seule entreprise du secteur à fabriquer des multitunnels selon des calculs conformes à la norme européenne 13031-1, en garantissant leur résistance aux charges de neige et de vent. Cela représente un avantage compétitif d'importance considérable face aux concurrents, en restant à un prix compétitif par rapport à son principal concurrent Haygrove.

La stratégie principale est que le multitunnel 8m50 devient un produit d'appel, c'est-à-dire un produit qui permettra d'introduire les ventes des autres produits de l'entreprise. L'objectif est de pénétrer un marché des producteurs de fruits rouges dont les besoins sont plutôt simples en comparaison aux autres offres de Richel Group. Puis, ils auront des besoins différents concernant les technologies ou l'équipement et dans ce cas, Richel Group sera capable de leur offrir un produit plus complexe, avec un autre équipement et à un autre prix.

En tenant en compte des objectifs établis par l'entreprise et l'analyse des segments, la stratégie de ciblage recommandée est de se focaliser sur l'un des segments considérés comme stratégique : les leaders du marché, les entreprises et les groupes de producteurs qui produisent un ou plusieurs types de fruits rouges dans de nombreux pays, y compris le Portugal. En tant que leader du marché des fabricants de structures pour la production sous abri, Richel Group pourra établir des partenariats techniques avec ce type de producteurs avec l'objectif qu'ils deviennent des clients relationnels.

BIBLIOGRAPHIE

- AMI. (2016). *Fresh Berries – Many benefits for the consumer*. Consulté le 27 Mai 2016, sur Agricultural Market Information Company: http://www.ami-informiert.de/fileadmin/shop/leseproben/AMI_Market_Report_Berries_2016__content_.pdf
- ASSOCIACÃO PORTUGUESA DE HORTICULTURA. (2015). *aph*(118).
- AUDIGIER, G. (2003). *Marketing pour l'entreprise*. GUALINO.
- BENAROYA, C. et al. (2009). *L'efficience commerciale en B to B*. EMS Editions.
- BLANC, F. (2003). *Le marketing industriel*. EMS EDITIONS.
- BRAS DE OLIVEIRA, P. L. (2010). *Small Fruit Production*. Consulté le 13 Juin 2016, sur Research Trials: http://www.inia.pt/fotos/gca/folha_sfp_1369213342.pdf
- BRAZELTON, C. (2013, February). *World Blueberry Acreage & Production*. Consulté le 13 Juin 2016, sur <http://www.blueberrieschile.cl/wp-content/uploads/2016/06/worldblueberry.pdf>
- BRAZELTON, C. (2015). U.S. Highbush Blueberry Council. *World Blueberry Acreage & Production*. Consulté le 29 Septembre 2016
- BRULHART, F. et al. (2015). *Stratégie*. DUNOD.
- CAMPOESTE. (2016). *Site web de l'entreprise*. Récupéré sur <http://www.campoeste.pt/>
- CHIROUSE, Y. (2003). *Le marketing, études et stratégies*. . ELLIPSES.
- COMMISSION EUROPÉENNE. (2015). *Comprendre les politiques de l'Union européenne - Le marché intérieur*. Récupéré sur http://europa.eu/pol/index_fr.htm
- COMTRADE. (2016). *United Nations Comtrade Database*. Récupéré sur <https://comtrade.un.org/>
- CORNELL UNIVERSITY. (2016). *Cornell Fruit*. Récupéré sur <http://www.fruit.cornell.edu/berry>
- DIVINE, M. (2016). *Marketing B to B. Principes et outils, de la stratégie à la vente* (éd. 2e). VUIBERT.
- DRISCOLL'S. (2017). *Driscoll's. Only the Finest Berries*. Récupéré sur www.driscolls.com
- DRUMMOND, G. et al. (2005). *Introduction to Marketing Concepts*. TAYLOR & FRANCIS.
- ESPINASSE, B. (2003). *Méthodes fonctionnelles: SADT*. Université d'Aix-Marseille.
- EUROFRESH-DISTRIBUTION. (2016, Janvier/Février). Huelva diversifies and turns to sustainability. (141), p. 95. Récupéré sur <http://online.fliphtml5.com/oijk/sojm/#p=94>
- EUROFRESH-DISTRIBUTION. (2016, Septembre/Octobre). Huelva strawberry sales up 8%. (145), p. 78.
- EUROFRESH-DISTRIBUTION. (2016, Septembre/Octobre). Record sales for European berry market. (145), p. 76.
- EUROFRESH-DISTRIBUTION. (2016, Mai/Avril). Stronger European trade in berries. (142), p. 52. Récupéré sur <http://online.fliphtml5.com/oijk/vsyf/#p=53>

EUROPROGRESS . (2017). *Europrogress serre*. Retrieved from www.europrogress.it

EUROSTAT. (2016). *Base de données* . Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/>

EUROSTAT. (2016). *Les salaires et les coûts de la main-d'œuvre*. Retrieved 26 décembre 2016, from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/fr#Sources_et_disponibilit.C3.A9_des_donn.C3.A9es

FAOSTAT. (2016). *Division Statistique*. Retrieved from <http://faostat3.fao.org/home/F>

FAOSTAT. (2016). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Récupéré sur Division Statistique: <http://faostat3.fao.org/home/F>

FFA. (2016). *Site web de la Fédération Française de l'Acier*. Récupéré sur <http://www.acier.org/>

FILCLAIR. (2017). *Greenhouse technology*. Récupéré sur www.filclair.com

FRESHUELVA. (2016). *Asociación sectorial de los productores y comercializadores de fresas de Huelva*. Récupéré sur <http://freshuelva.es/>

FRESHUELVA. (2016). *Congreso de Frutos Rojos*. Consulté le 21/12/2016, sur <http://congresofrutosrojos.com/>

FRUIT GROWERS NEWS. (2016). *Presse spécialisée*. Récupéré sur <http://fruitgrowersnews.com/>

GLOBAL HORTICULTURAL INCORPORATED. (2016). Récupéré sur <http://www.globalhort.com/>

HARNOIS. (2016). *Les serres Harnois*. Récupéré sur <http://www.harnois.com/>

HAYGROVE LTD. (2016). *Growing Systems*. Récupéré sur <http://www.haygrove.com/>

HEIDENREICH, C. et al. (2012). *High Tunnel Raspberries and Blackberries*. Consulté le 13 Juin, 2016, sur Cornell University: <http://www.fruit.cornell.edu/berry.html>

HORCONEX. (2017). *Horticultural projects*. Récupéré sur www.horconex.nl

HORTIDAILY. (2016). *Presse spécialisée du secteur*. Récupéré sur <http://www.hortidaily.com/>

INTERFRESA. (2016). *Asociación Interprofesional de la Fresa Andaluza*. Récupéré sur <http://www.interfresa.es/>

INVERCA. (2017). *Leading greenhouse world*. Récupéré sur <http://inverca.es/>

JALLAT, F. et al. (2016). *Le marketing. Études. Moyens d'action. Stratégie*. DUNOD.

JOBBER, D. (2009). *Principles and Practice of Marketing*. McGraw-Hill UK.

KALIKA, M. (2016). *Le mémoire de master. Piloter un mémoire, rédiger un rapport, préparer une soutenance*. DUNOD.

KOMPASS. (2017). *Annuaire d'entreprises et solution de prospection B2B*. Retrieved from <http://fr.kompass.com/>

LANDWIRTSCHAFTSKAMMER N.W. (2013). *Trends in German Strawberry Fruit Industrie – Market, Produktion, Tunnel Cultivation*. Consulté le 19 Mai, 2016, sur Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen:

- <http://www.myhreine.no/pdf/140423%20Strawberry%20Production%20-%20Germany.pdf>
- LE CORRE, M. (2016, Mai). Les framboises made in UK. *Réussir Fruits & Légumes*(361), pp. 62-64.
- LENDREVIE, J. et al. (2014). *MERCATOR: Tout le marketing à l'ère numérique* (éd. 11e). DUNOD.
- MAGRAMA. (2016). Récupéré sur Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: <http://www.magrama.gob.es/>
- MAGRETTA, J. (2012). *Comprendre Michael Porter. Concurrence. Stratégie*. Eyrolles.
- MALAVAL, P. et al. (2013). *Marketing Business to Business* (éd. 5e). PEARSON.
- MARCA, D. et al. (1987). *Structured Analysis and Design Technique*. MCGRAW-HILL.
- NARBA. (2016). *North American Raspberry & Blackberry Association*. Récupéré sur <http://www.raspberryblackberry.com/>
- NASGA. (2016). *North American Strawberry Growers Association*. Récupéré sur <http://www.nasga.org/>
- NOVAFRUIT. (2016). Consulté le 18/05/2016, sur <http://novafruit.ca/index.php>
- PLASTITECH. (2016). Récupéré sur <http://www.plastitech.com/>
- PRILUX. (2016). *Site web de l'entreprise*. Récupéré sur <http://www.prilux.pt/>
- REUSSIR F&L. (2016, Mai). L'export portugais explose. *Réussir Fruits & Légumes*(361).
- RÉUSSIR FRUITS & LÉGUMES. (2016). *Revue technique du secteur fruits et légumes*. Récupéré sur <http://fruits-legumes.reussir.fr>
- RICHEL GROUP. (2016). Récupéré sur <http://www.richel.fr>
- ROUGELINE. (2017). *Les Paysans de Rougeline*. Récupéré sur www.rougeline.com
- SITE DU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT. (2016). *alim'agri*. Récupéré sur <http://agriculture.gouv.fr/>
- SOLPLAST. (2016). *Fabricant de films plastiques destinés à l'agriculture*. Récupéré sur <http://www.solplast.com/>
- SOULEZ, S. (2016). *LE MARKETING. Marketing stratégique - Comportement de l'acheteur - Gestion de la relation client - Marketing opérationnel*. (éd. 6e). GUALINO.
- SUMINISTROS SAN JORGE. (2016). *Suministros Agrícolas San Jorge*. Récupéré sur <http://www.suministrossanjorge.com/>
- THE GROWER. (2016). *Presse canadienne de producteurs horticoles*. Récupéré sur <http://thegrower.org/>
- TUNNEL TECH. (2016). *High Tunnel Structures*. Récupéré sur <http://www.tunneltech.ca/>
- UCDAVIS. (2016). *University of California - Fruit & Nut - Research & Information*. Récupéré sur <http://fruitsandnuts.ucdavis.edu/>
- UNION EUROPÉENNE. (2016). *Site web officiel de l'Union européenne*. Récupéré sur <https://europa.eu>

- VAN DER HOEVEN. (2017). *Horticultural projects*. Récupéré sur www.vanderhoeven.nl
- VAN LAETHEM, N. et al. (2015). *Les fiches outils du marketing. Modèles, outils, fiches pratiques, schémas...* EYROLLES.
- VAN RIJSWICK, C. (2016). *Burgeoning & Blossoming. The evolving and growing EU berry sector*. Consulté le 11 Mai 2016, sur Global Berry Congress: http://www.berrycongress.com/resources/documents/1458332802GBC2016_Cindy_van_Rijswick.pdf
- VAN RIJSWICK, C. (2016). *Rabobank: The Bar is Raised in the Promising EU Berry Market*. Consulté le 11 Mai 2016, sur RABOBANK: <https://www.rabobank.com/en/press/search/2016/20160421-rabobank-the-bar-is-raised-in-the-promising-eu-berry-market.html>
- VERMAKO. (2017). *Plastic greenhouses*. Récupéré sur www.vermako.com
- VIOT, C. (2016). *Mémentos LMD - Le marketing* (éd. 5e). GUALINO.
- ZIPMEC. (2016). *Fresas - Historia, producción, comercio*. Consulté le 17/05/2016, sur <http://www.zipmec.com/es/fresas-historia-produccion-comercio.html>

INDEX DES FIGURES

FIGURE 1 : HISTORIQUE DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	4
FIGURE 2 : SIEGE DE RICHEL GROUP A EYGALIERES (SOURCE INTERNE).....	6
FIGURE 3 : RICHEL EQUIPEMENT A SAINT BARTHELEMY D'ANJOU (SOURCE INTERNE)	6
FIGURE 4 : LES ACTIVITES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	7
FIGURE 5 : LES MARQUES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE).....	7
FIGURE 6 : SERRES EN PLASTIQUE (SOURCE INTERNE).....	8
FIGURE 7 : INTERIEUR D'UNE CHAPELLE (SOURCE INTERNE).....	8
FIGURE 8 : SERRES VENLO (SOURCE INTERNE)	9
FIGURE 9 : PRODUCTION DE TOMATES DANS UNE SERRE EN VERRE (SOURCE INTERNE)	9
FIGURE 10 : INTERIEUR D'UNE SERRE VENLO PHOTOVOLTAÏQUE (SOURCE INTERNE)	10
FIGURE 11 : DETAIL D'UNE SERRE PHOTOVOLTAÏQUE (SOURCE INTERNE)	10
FIGURE 12 : SYSTEME DE CHAUFFAGE POUR LE CONTROLE DU CLIMAT (SOURCE INTERNE)	11
FIGURE 13 : SYSTEME D'IRRIGATION POUR L'EQUIPEMENT DES SERRES (SOURCE INTERNE)	11
FIGURE 14 : ABRIS DE STOCKAGE AGRICOLE (SOURCE INTERNE)	12
FIGURE 15 : STOCKAGE BTPI (SOURCE INTERNE)	12
FIGURE 16 : EVOLUTION DES CONSOMMATIONS EUROPEENNES (SOURCE RABOBANK CALCULATIONS BASED ON EUROMONITOR, FAOSTAT, EUROSTAT, 2016)	14
FIGURE 17 : EXPORTATIONS DE FRAMBOISES ET DE MURS FRAIS (SOURCE UN-COMTRADE, 2016).....	15
FIGURE 18 : MATIERE PREMIERE DE L'USINE, LES BOBINES D'ACIER (SOURCE INTERNE)	17
FIGURE 19 : OUTIL DE PRODUCTION A L'USINE A EYGALIERES (SOURCE INTERNE).....	17
FIGURE 20 : METHODOLOGIE - CONDUITE DE PROJET (S.A.D.T.).....	23
FIGURE 21 : LE MODELE DES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES DE PORTER (SOURCE PROPRE)	26
FIGURE 22 : CATEGORIES DE RESSOURCES ET COMPETENCES (SOURCE PROPRE BASEE SUR BRULHART, F. ET AL., 2015).....	28
FIGURE 23 : MODELE VRIN (SOURCE BRULHART, F. ET AL., 2015)	29
FIGURE 24 : LES OPTIONS STRATEGIQUES ISSUES DE LA SYNTHESE SWOT (SOURCE BRULHART, F. ET AL., 2015).....	30

FIGURE 25 : EVOLUTION DE LA PRODUCTION DE FRAISES DANS L'UNION EUROPEENNE (EN MILLIERS DE TONNES)	36
FIGURE 26 : POURCENTAGE DE PRODUCTION DE FRAMBOISE DANS L'UNION EUROPEENNE	37
FIGURE 27 : POURCENTAGE DE SUPERFICIE DE FRAMBOISE DANS L'UNION EUROPEENNE (SOURCE PROPRE BASEE SUR DONNEES DE FAOSTAT, 2016)	38
FIGURE 28 : LE PENTAGONE CONCURRENTIEL DU SECTEUR	46
FIGURE 29 : LA CARTE DES GROUPES STRATEGIQUES SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA CAPACITE D'INNOVATION (SOURCE PROPRE)	55
FIGURE 30 : LA CARTE DES GROUPES STRATEGIQUES SELON LA LARGUER DE GAMME ET LA COUVERTURE GEOGRAPHIQUE (SOURCE PROPRE)	57
FIGURE 31 : OUTILS DE PRODUCTION A L'USINE DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	63
FIGURE 32 : LE SITE DE PRODUCTION A EYGALIERES, HAUT TECHNOLOGIQUE (SOURCE INTERNE)	63
FIGURE 33 : RECAPITULATIF DES FORCES ET DES FAIBLESSES DE RICHEL GROUP (SOURCE PROPRE)	66
FIGURE 34 : RECAPITULATIF DES OPPORTUNITES ET DES MENACES D'APRES LE CONTEXTE EXTERNE (SOURCE PROPRE)	67
FIGURE 35 : LES OPTIONS STRATEGIQUES ISSUES DE LA SYNTHESE SWOT (SOURCE PROPRE)	68
FIGURE 36 : MULTITUNNEL 8M50 RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	73
FIGURE 37 : EXPLOITATION AVEC DES MULTITUNNELS 8M50 DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	74
FIGURE 38 : DETAIL FRONTAL DU MULTITUNNEL 8M50 (SOURCE INTERNE)	74
FIGURE 39 : LES DIMENSIONS DU MULTITUNNEL 8M50 (SOURCE INTERNE)	75
FIGURE 40 : DETAIL DU SYSTEME D'AERATION FRONTAL PAR ENROULEMENT (SOURCE INTERNE)	75
FIGURE 41 : MONTAGE DES MULTITUNNELS 8M50 RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE)	76
FIGURE 42 : MISE EN PLACE DES PLANTES DE FRAMBOISE A L' ABRI DES TUNNELS (SOURCE INTERNE)	77
FIGURE 43 : PLANTES DE FRAMBOISES DANS LES MULTITUNNELS 8M50 (SOURCE INTERNE)	77
FIGURE 44 : RENDEMENTS DES FRAISES : PRODUCTION SOUS TUNNELS HAYGROVE VS. PRODUCTION EN PLEIN CHAMP (SOURCE LANDWIRTSCHAFTSKAMMER N.W., 2013)	93

INDEX DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : PRODUCTION ET SUPERFICIE RECOLTEE DE FRAISE DES PRINCIPAUX PAYS EN 2013.....	37
TABLEAU 2 : PRODUCTION DE FRAMBOISES EN POLOGNE	41
TABLEAU 3 : L'ANALYSE PESTEL DE RICHEL GROUP ET DES ENTREPRISES DU SECTEUR.....	43
TABLEAU 4 : RECAPITULATIF DES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE RICHEL GROUPE EN EUROPE (SOURCE PROPRE).....	52
TABLEAU 5 : PRINCIPALES CARACTERISTIQUES TECHNIQUES DES OFFRES CONCURRENTS (SOURCE INTERNE - RAPPORT VISITE AU PORTUGAL, MAI 2016)...	53
TABLEAU 6 : EVALUATION DES ENTREPRISES AFIN DE DETERMINER LES GROUPES STRATEGIQUES (SOURCE PROPRE).....	54
TABLEAU 7 : L'ANALYSE DES ENTREPRISES POUR DETERMINER LES GROUPES STRATEGIQUES (SOURCE PROPRE).....	56
TABLEAU 8 : SYNTHESE DES PRINCIPALES RESSOURCES DE RICHEL GROUP	64
TABLEAU 9 : RESUME DES PRINCIPALES COMPETENCES DU GROUPE (SOURCE PROPRE).....	65
TABLEAU 10 : MODELE VRIN (SOURCE PROPRE)	65
TABLEAU 11 : RECAPITULATIF DE LA MACRO-SEGMENTATION (SOURCE PROPRE).68	
TABLEAU 12 : RESUME DE LA MICRO-SEGMENTATION (SOURCE PROPRE)	70
TABLEAU 13 : DEFINITION DES SEGMENTES (SOURCE PROPRE)	71
TABLEAU 14 : RESUME DES CHARGES CLIMATIQUES AUX QUELLES LES MULTITUNNELS RESISTENT	76
TABLEAU 15 : EVALUATION DES SEGMENTS – ANALYSE MULTICRITERE (SOURCE PROPRE).....	78
TABLEAU 16 : RECAPITULATIF DES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES POTENTIELS CLIENTS (SEGMENT 3) AU PORTUGAL (SOURCE PROPRE).....	80
TABLEAU 17 : PRIX COMPARATIFS DE DIFFERENTES STRUCTURES DE RICHEL GROUP (SOURCE INTERNE).....	82

ANNEXES

ANNEXE 1. DES ETUDES SUR LA PRODUCTION DES FRUITS ROUGES SOUS LES TUNNELS, PAR HAYGROVE

ANNEXE 2. NOTICE DE MONTAGE ET D'UTILISATION (Partie extrait de la notice de montage et d'utilisation du multitunnel 8m50 de Richel Group)

ANNEXE 3. FICHE PRODUIT

ANNEXE 1. DES ETUDES SUR LA PRODUCTION DES FRUITS ROUGES SOUS LES TUNNELS, PAR HAYGROVE

Une recherche menée par Haygrove en Allemagne a mis en relief **les bénéfices proportionnés par les tunnels sur la production des fraises**. Différents systèmes de production et de variétés de fraises ont été testés à la station expérimentale de Köln-Auweiler. La production en plein champ prédomine dans ce pays. Cependant, la main d'œuvre devient coûteuse et la surface agricole utile (SAU) est limitée. Dans ce contexte, la tendance qui s'observe est l'intensification des outils de production pour augmenter les rendements et améliorer la qualité des fraises. Lors la période de récolte, l'évolution des rendements de la variété Elsanta est plutôt favorable pour la production sous les tunnels Haygrove qu'en plein champ (Fig. 44) (LANDWIRTSCHAFTSKAMMER N.W., 2013).

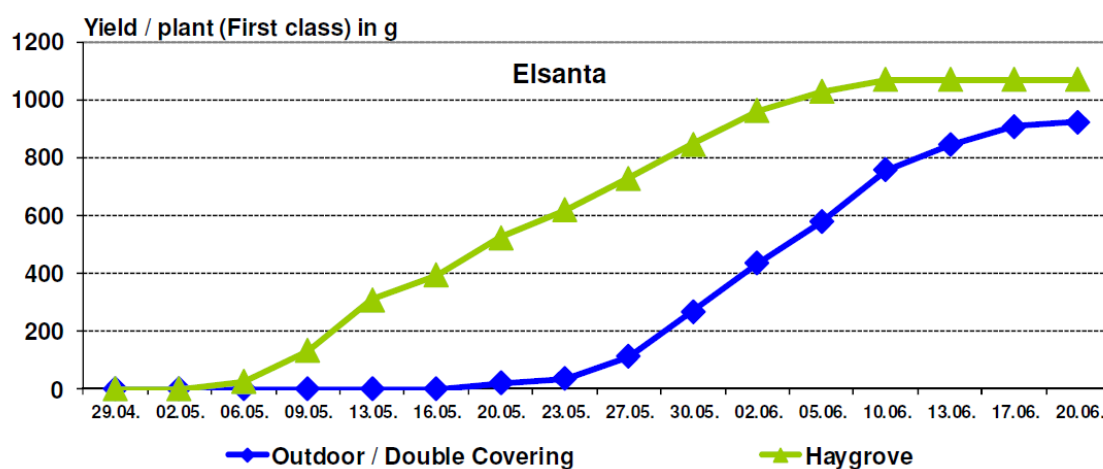


FIGURE 44 : RENDEMENTS DES FRAISES : PRODUCTION SOUS TUNNELS HAYGROVE VS. PRODUCTION EN PLEIN CHAMP
(SOURCE LANDWIRTSCHAFTSKAMMER N.W., 2013)